



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Estilo de gestión educativa y el desempeño docente en
la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Norma Nelly QUISPE SÁNCHEZ

ASESOR

Dr. José Clemente FLORES BARBOZA

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Quispe, N. (2019). *Estilo de gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Hoja de metadatos complementarios

- **Código ORCID del autor:** --
- **Código ORCID del asesor:** --
- **DNI o pasaporte del autor:** 09284664
- **Grupo de investigación:** --
- **Institución que financia la investigación:** --
- **Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación:**
Sede El Agustino Av. Rivaguero S/N
Sede Villa El Salvador Av. Revolución S.1 Grupo 13
Sede José Gálvez Av. Lima Paradero 4 Villa María del Triunfo
- **Año o rango de años que la investigación abarcó:** 2012-2018



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

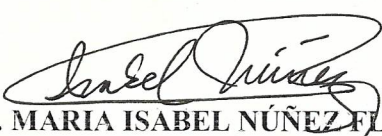
ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 33-UPG-FE-2019

En la ciudad de Lima, a los 13 días del mes de diciembre de 2019, siendo la 11:00 a.m. en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulado: **ESTILOS DE GESTIÓN EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SACO OLIVEROS – LIMA, 2018**, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido Aprobada, con la calificación de Catorce, (14).


El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado de Magíster en Educación a la Bach. **NORMA NELLY QUISPE SÁNCHEZ**


En señal de conformidad, siendo las 1230 horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.


Dra. MARIA ISABEL NÚÑEZ FLORES
Presidente


Dr. JOSE FLORES BARBOZA
Asesor


Mg. ELI CARRILLO VÁSQUEZ
Jurado Informante


Dr. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ
Jurado Informante


Dra. DORIS FUSTER GUILLÉN
Miembro del Jurado

DEDICATORIA

A Dios, fuente máxima de amor y sabiduría infinita. A mis padres Juan y Patricia por su abnegado apoyo. A Yersiño, compañero de toda la vida.

A Iván y Jocelyn; síntesis de nuestros anhelos.

Norma Nelly Quispe Sánchez

AGRADECIMIENTO

A Dios fuente infinita de vida y sabiduría.

A mi familia, a quienes amo con mi vida.

A mi Alma Mater UNMSM por la formación profesional y ética.

A mi mentor Dr. José Clemente Flores Barboza por su presencia invaluable.

Una especial mención al Dr. Wilfredo Kapsoli Escudero por las sabias tertulias.

A la insigne educadora Dra. Sor Esther Quispe Jara por sus oportunos alcances.

Al ilustre Maestro Pedro Alegre Ramos alfarero incansable de almas.

A mi Institución Educativa Saco Oliveros por el respaldo brindado en la realización de la investigación.

La Autora.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	
1.1 Fundamentación y formulación del problema	1
1.2 Objetivos	3
1.3 Justificación	4
1.4 Fundamentación y formulación de hipótesis	4
1.5 Identificación y clasificación de variables	6
CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la Investigación	10
2.2 Bases Teóricas	13
Concepto Gestión Educativa.	15
Enfoques de la Gestión Educativa.	17
Enfoque Sistémico de la Gestión Educativa	18
Enfoque Gerencial de la Gestión Educativa	20
Enfoque Burocrático de la Gestión Educativa.	29
Modelos de la Gestión.	32
Principios de la Gestión Educativa	34
Atributos de la Gestión Educativa	35
La Gestión Educativa Estratégica.	37
Claves de Gestión Educativa	41
Estilos de Gestión Educativa.	42
Desempeño Docente.	49
Evaluación en el Desempeño Docente.	53
Funciones de la evaluación del desempeño docente	55
Fines de la evaluación de desempeño docente.	57
Principios de la Evaluación Del Desempeño Docente	58

Características de la evaluación del desempeño docente	59
Modelos de evaluación de desempeño	60
Dimensiones del desempeño docente	61
Estándares del desempeño docente	64
Desempeño docente según el MED	65
Marco del buen desempeño del directivo	70
2.3 Glosario de Términos	73
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	76
3.1. Operacionalización de las variables	77
3.2. Tipificación de la investigación	80
3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis	80
3.4. Población y muestra	81
3.5. Instrumentos de recolección de datos	82
3.5.1. Técnicas de recolección de datos	82
3.5.2. Instrumentos de recolección de datos	82
3.5.3. Validez y confiabilidad de instrumentos	84
3.5.4. Procedimiento para recolección de datos	86
3.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	86
CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPOTESIS	87
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos	87
4.2. Proceso de prueba de hipótesis	100
4.3. Discusión de los resultados	105
4.4. Adopción de las decisiones	106
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de las variables	8
Tabla 2. Operacionalización de la variable “Estilos de gestión educativa”	77
Tabla 3. Operacionalización de la variable “Desempeño docente”	78
Tabla 4. Distribución de la población en estudio en la I. E. Saco Oliveros, Sedes El Agustino -V. El Salvador- José Gálvez, 2018	82
Tabla 5. Evaluación del criterio de jueces para validación del instrumento	85
Tabla 6. Distribución de docentes según Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	87
Tabla 7. Distribución de docentes según Estilo Democrático de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	88
Tabla 8. Distribución de docentes según Estilo Autoritario de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	89
Tabla 9. Distribución de docentes según Estilo Permisivo de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	90
Tabla 10. Distribución de docentes según Estilo Transformacional de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	91
Tabla 11. Distribución de docentes según el Desempeño Docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	92
Tabla 12. Distribución de docentes según el Dominio de contenidos del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	93
Tabla 13. Distribución de docentes según la Metodología de enseñanza del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	94
Tabla 14. Distribución de docentes según el Cumplimiento de actividades administrativas del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	95
Tabla 15. Distribución de docentes según las Relaciones interpersonales e intrapersonales del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	96

Tabla 16.	Distribución de docentes según comparación de dimensiones de Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	97
Tabla 17.	Distribución de docentes evaluados según comparación de dimensiones del Desempeño Docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	98
Tabla 18	Comparación Porcentual según Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros, Villa El Salvador y el Agustino.	
Tabla 19.	Prueba Rho de Spearman entre estilos de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros	100
Tabla 20.	Prueba Rho de Spearman entre estilo democrático del director y el dominio de los contenidos del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros	101
Tabla 21.	Prueba Rho de Spearman entre estilo autoritario del director y la metodología de la enseñanza del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros	102
Tabla 22.	Prueba Rho de Spearman entre estilo permisivo del director y el cumplimiento de las actividades administrativas del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros	103
Tabla 23.	Prueba Rho de Spearman entre el estilo transformacional del director y las relaciones interpersonales e intrapersonales del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros	104

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Representación Gráfica de la Gestión Educativa. Autores	17
Figura 2. Elementos del Sistema Educativo	19
Figura 3. Métodos de la Planificación Administrativa	21
Figura 4. Cualidades de un buen director	26
Figura 5. Fundamentos del Enfoque Burocrático	30
Figura 6. Ventajas del Enfoque Burocrático	31
Figura 7. Liderazgo de estilo autoritario	43
Figura 8. Liderazgo Estilo Permisivo	44
Figura 9. Liderazgo Estilo Democrático	45
Figura 10. Liderazgo estilo Transformacional	46
Figura 11. Factores del Desempeño Docente	51
Figura 12. Funciones de la evaluación del desempeño profesional del docente	56
Figura 13. Distribución porcentual de docentes según Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	87
Figura 14. Distribución porcentual de docentes según Estilo Democrático de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	88
Figura 15. Distribución porcentual de docentes según Estilo Autoritario de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	89
Figura 16. Distribución porcentual de docentes según Estilo Permisivo de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	90
Figura 17. Distribución porcentual de docentes según Estilo Transformacional de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	91
Figura 18. Distribución porcentual de docentes según el Desempeño Docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	92
Figura 19. Distribución porcentual de docentes según el Dominio de contenidos del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	93
Figura 20. Distribución porcentual de docentes según la Metodología de enseñanza del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	94

Figura 21.	Distribución porcentual de docentes según cumplimiento de actividades administrativas del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	95
Figura 22.	Distribución porcentual de docentes según las relaciones interpersonales e intrapersonales del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	96
Figura 23.	Comparación porcentual de dimensiones de Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	97
Figura 24.	Comparación porcentual de dimensiones del Desempeño Docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	98
Figura 25.	Comparación porcentual según promedio de puntajes de Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018	99

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre los estilos de Gestión Educativa de los directivos y el desempeño docente en la institución educativa Saco Oliveros-Lima. El estudio por su naturaleza es básica no experimental de corte transversal – correlacional.; cuyo propósito es determinar el grado de relación que existe entre las dimensiones de ambas variables. La población está compuesta por 27 docentes.

Dada la validez del instrumento sometido a Alfa de Cronbach por juicio de experto se procedió a recabar la información con 2 encuestas tipo cuestionario. Uno aplicado a docentes con 20 ítems para obtener información sobre el Estilo de Gestión del director y la otra con 20 ítems dirigido al mismo docente para obtener información sobre su propio desempeño. Estadísticamente se aplicó la fiabilidad de proporciones y correlación de Spearman para evaluar la correlación de los estilos de Gestión con el desempeño docente en las 3 sedes Villa El Salvador, El Agustino y José Gálvez.

Como resultado se arribó a las siguientes conclusiones: Según el coeficiente de Spearman, el Estilo democrático y Dominio de los contenidos tienen una correlación positiva alta ($r_s=0.661$) y significativa al nivel de **0.01** ($0.00 < 0.01$).al igual el estilo transformacional y relaciones interpersonales e intrapersonales tienen una correlación positiva alta ($r_s=0.727$) y significativa al nivel de **0.01** ($0.00 < 0.01$) Por el contrario el estilo autoritario y metodología de enseñanza tienen una correlación inversa moderada ($r_s=-0.554$) y significativa al nivel de **0.01** ($0.003 < 0.01$). Así como el estilo permisivo y el cumplimiento de actividades administrativas tienen una correlación inversa moderada ($r_s=-0.418$) y significativa al nivel de **0.05** ($0.03 < 0.05$).

Finalmente, se concluye que desde el punto de vista estadístico se evidencia que existe correlación positiva y significativa entre el estilo democrático y dominio de contenidos; asimismo se evidencia una relación favorable y alta entre el estilo transformacional y relaciones interpersonales e intrapersonales, sin embargo, en otras dimensiones tal es así como el estilo autoritario y metodología el estilo permisivo y el cumplimiento de actividades administrativas los resultados estadísticos no son tan favorables.

Palabras claves: Estilos de gestión; desempeño docente; correlación, democrático, autoritario permisivo, transformacional.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine in what extent the styles of Educational Management of the managers in the mentioned centers are more related to the Teaching Performance. The study by its nature is non-experimental basic cross-sectional correlation whose purpose is to measure the degree of relationship between the dimensions of both variables. The population is composed of 27 teachers.

Given the validity of the instrument submitted to Cronbach's Alpha by expert judgment, the information was collected with 2 questionnaire-type surveys. One applied to teachers with 20 items to obtain information on the management style of the director and the other with 20 items directed to the same teacher about their own performance. Statistically reliability proportions and Spearman correlation was used to evaluate the correlation of management styles with teacher performance in the 3 venues Villa El Salvador, El Agustino and José Galvez cities.

Conclusions: According to Spearman, democratic and domain Style contents have significant at the 0.01 level ($0.00 < .01$) high positive correlation ($r_s = 0.661$) and .As transformational style and relationships have intrapersonal high positive correlation ($r_s = 0.727$) and significant at the 0.01 level ($0.00 < 0.01$) on the contrary the command style and teaching methodology have moderate inverse correlation ($r_s = -0.554$) and significant at the 0.01 level ($0.003 < 0.01$). As well as the permissive style and compliance of administrative activities have a moderate inverse correlation ($r_s = -0.418$) and significant at the level of 0.05 ($0.03 < 0.05$).

Finally, it is concluded that from the statistical point of view it is evident that there is a positive and significant correlation between the democratic style and content domain; A favorable and high relation between the transformational style and interpersonal and intrapersonal relationships is also evident, however, in other dimensions such as the authoritarian style and methodology, the permissive style and the fulfillment of administrative activities, the statistical results are not so favorable.

Keywords:

Management styles; teaching performance; correlation, democratic, permissive authoritarian, transformational.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas del siglo XX y parte del siglo XXI una de las reformas educativas ha sido el énfasis en el marco de la gestión educativa y particularmente en la representación del estilo del directivo; y el carácter relevante; no solo de administrar; sino también de liderar y potenciar personas al interior de las instituciones educativas especialmente en colegios privados por la misma competitividad, ha ido desplegando conocimientos en el campo de la administración, capacidades y habilidades en la gestión; así como el manejo estratégico respecto de la gerencia que alude actitudes positivas reflejadas en una perspectiva holística.

En base a lo señalado; es notable destacar que las instituciones tanto estatales como privadas deben ser gerenciadas por sujetos cuyas prácticas estén vinculadas a un estilo de gestión efectivo; donde tiene un rol protagónico las relaciones humanas; convirtiéndose en el elemento fundamental de dinamización en pro del desempeño docente; en síntesis; logrará organizaciones más competitivas. Por tanto la presente investigación se titula “Estilos de gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018”.

Presenta el siguiente objetivo general: Determinar la relación que existe entre los estilos de gestión educativa del director del centro educativo y el Desempeño Docente en la Institución Educativa Saco Oliveros. Los específicos son: Establecer la relación que existe entre el estilo de gestión democrático del director y el dominio de los contenidos del profesor en la institución educativa Saco Oliveros. Determinar la relación que existe entre el estilo de gestión autoritario del director y la metodología de la enseñanza del profesor en la institución educativa Saco Oliveros.

Asimismo, establecer la relación que existe entre el estilo de gestión permisivo del director y el cumplimiento de las tareas administrativas del profesor y finalmente determinar la relación que existe entre el estilo de gestión transformacional del director y las relaciones intra e interpersonales del docente en la institución educativa Saco Oliveros.

Cabe enfatizar que el trabajo de investigación se argumenta en cuatro capítulos:

Capítulo I: En el primero se desarrolla el planteamiento de la investigación, en este segmento fundamentamos y formulamos el Problema; los objetivos de la investigación, la justificación, las hipótesis así como la identificación y clasificación de las variables.

Capítulo II: En el segundo capítulo, se desarrolla el marco Teórico, conteniendo los antecedentes y las bases teóricas y la definición conceptual de términos.

Capítulo III: La Metodología integrada por el tipo y nivel investigación, criterios de selección de la población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Capítulo IV: Resultados y discusión constituido por el análisis, interpretación y discusión de los resultados; prueba de hipótesis; discusión de los resultados y adopción de las decisiones.

Finalmente, se presentan la referencia bibliográfica, hemerográfica y lincografica referida al tema, los anexos que son concluyentes para esta investigación, la matriz de consistencia e instrumentos de recolección de datos con los resultados estadísticos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Fundamentación y formulación del problema

Dentro del marco del siglo XXI se enfatiza que, la educación constituye un proceso sincrónico, de construcción del conocimiento y que exige una praxis interactiva y participativa de la gestión, donde el directivo, debe intervenir como sujeto dinámico y transformador del talento humano, según el innovado constructo "gestión" en América Latina . Al respecto UNESCO Seminario Internacional de Reformas de la Gestión de los sistemas educativos (Cassasus et al 1999) puntualiza, el arte o la potencia de la gestión consiste en determinar cuál es el momento oportuno para generar una sinergia entre el momento, con las herramientas, con los modelos y con destrezas entre ellos.

En esa línea, el Perú, hacia el 2005 da paso a la exigencia y formalización de instrumentos de gestión, para luego en el 2007 promulgarse el Proyecto Educativo Nacional (PEN) y de otro lado respecto al desempeño docente la promulgación del Marco del Buen Directivo ; así como del Buen Desempeño Docente en el año 2012 como guía eficaz y reflexiva del accionar docente .Unificando los constructos previos se deduce que las instituciones educativas, deben ser dirigidas por personas provistas de cualidades y habilidades profesionales, con dominio técnico pedagógico, administrativo sin embargo se enfatiza poco acerca del estilo o sello personal que caracteriza el ejercicio de la función directiva vinculadas a relaciones interpersonales asertivas y efectivas en los aprendizajes.

Al respecto Informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), del año 2009; señala que el liderazgo ejercido por los directores de

los centros educativos constituye el segundo factor intra-escuela, después de la efectividad del docente de aula” (Maureira, O; Moforte, C, y González, G., 2014, p. 137).

Dentro de ese escenario teórico se ubica la fuente de investigación, la Asociación Educativa Civil Saco Oliveros, con fuerte presencia en el sector medio emergente, cuyo estudio, se sustenta en tres sedes. El Agustino, Villa El Salvador y José Gálvez representadas por Sarita Arcondo, Gabriel Salas y Erika Enciso respectivamente.

A partir del año 2010 se inicia la observación problemática en el accionar directivo caracterizada por una actitud participativa, orientadora y flexible preocupada por el uso racional de recursos materiales; por eficiencia y eficacia del talento humano, alto grado de liderazgo, innovadora y democrática con una visión clara de futuro en unas sedes; y de otra actitud liberal y débil autonomía que reflejan poca madurez emocional, despreocupado del grupo, sus responsabilidades y de las relaciones interpersonales; lo que genera desorden e ineficacia, situaciones de inseguridad, tensión del clima institucional, presión bajo algunas situaciones administrativas, pérdida de la credibilidad y de las relaciones al interior que se ven reflejadas en el desempeño docente y que evidencian un impacto como parte del ejercicio del estilo de gestión dentro de la administración, y en la calidad educativa; por cuanto no existe un equilibrio necesario y adecuado entre una buena relación directivo y docente llevándonos a formular determinada interrogante ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de gestión educativa del director del centro educativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros?

Formulación del problema

De todo lo antes descrito se desprende las siguientes interrogantes:

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de gestión educativa del director del centro educativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018?

Problemas específicos

¿Existe relación entre el estilo de gestión democrático del director del centro educativo y el dominio de los contenidos del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros-Lima-Peru-2018?

¿Existe relación entre el estilo de gestión autoritario del director del centro educativo y la metodología de enseñanza del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros-Lima-Peru-2018?

¿Existe relación entre el estilo de gestión permisivo del director del centro educativo y el cumplimiento de las tareas administrativas del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros-Lima-Peru-2018?

¿Existe relación entre el estilo de gestión transformacional del director del centro educativo y las relaciones intra e interpersonales del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros-Lima-Peru-2018?

1.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre los estilos de gestión educativa del director del centro educativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima-Perú- 2018.

Objetivos específicos

Establecer la relación que existe entre el estilo de gestión democrático del director del centro educativo y el dominio de los contenidos del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima-Perú- 2018.

Determinar la relación que existe entre el estilo de gestión autoritario del director del centro educativo y la metodología de la enseñanza del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros -Lima –Perú -2018.

Establecer la relación que existe entre el estilo de gestión permisivo del director del centro educativo y el cumplimiento de las actividades administrativas del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros- Lima-Perú -2018.

Determinar la relación que existe entre el estilo transformacional del director del centro educativo y las relaciones intra e interpersonales del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros-Lima-Perú -2018.

1.3. Justificación de la Investigación

La gestión educativa frente al desempeño docente exige una sólida formación de carácter técnico y profesional que responda a la cambiante problemática, actual; de las instituciones educativas. Tal formación debe brindar soporte de carácter pedagógico, administrativo, de gestión e incluir componentes psicosociales que permitan conceptualizar un perfil referencial del estilo o forma particular de gestión del directivo. Al respecto Salas (2008) señala que: “el docente establece su propio método o conjunto de estrategias, apoyado en paradigmas, teorías, modelos en el sector educativo” (p. 12).

En definitiva, existe necesidad de la apropiación del conocimiento: herramientas de gestión que han determinado un estilo o estilos, y que ha potenciado el constructo gestión. Por tanto, es considerado prudente cuidar el aspecto formativo en el perfil del aspirante a director, aspecto que se prevé sea reforzado en el futuro a través del fortalecimiento de las competencias docentes en aras de mejorar cada día; dentro de las características propias del contexto en que se desarrolla su labor educativa. Puesto que la educación es la herramienta fundamental para el desarrollo integral y proyección futura de una nación.

El rol del gerente educativo es de carácter fundamental, por cuanto es el responsable de lograr las metas y objetivos institucionales propuestos; garantizando que la empresa educativa sea altamente competitiva y de calidad. Es el gerente, una figura protagónica de sumo valor, el eje principal, el líder, promotor y guía en el desempeño docente; que conduce a la institución. En ese sentido (Collao Montañez, 2001) manifiesta que “la Gestión Educativa es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo”. (p. 13). Cabe señalar que dicha praxis se evidencia en la planificación, organización, ejecución, dirección y control; de igual modo, sus capacidades de estrategia, en la toma de decisiones y su visión a futuro.

1.4. Fundamentación y formulación de hipótesis

Las recientes y argumentadas fuentes de investigación educativa señalan que el estilo de liderazgo adoptado por el directivo del centro educativo constituyen un segundo factor de

influencia en el proceso de enseñanza, por encima de la imagen docente lo cual evidencia una marcada variable de poder. Tanto en el proceso mismo de la enseñanza aprendizaje así como en la práctica de la gestión, creando las condiciones y un clima laboral asertivo, dinámico en pro del desempeño docente y por ende en la mejora de la calidad de los aprendizajes. Dentro de ese contexto de relación entre los estilos de gestión educativa y el desempeño docente se formula la presente hipótesis:

Hipótesis general

H₁ Los estilos de gestión educativa del director del centro educativo se **relacionan directa y significativamente** con el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros.

H₀ Los estilos de gestión educativa del director del centro educativo **no se relacionan directa y significativamente** con el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros.

Hipótesis específicas

H₁ **Existe relación directa y significativa** entre el estilo de gestión democrático del director del centro educativo y el dominio de los contenidos del profesor en la I.E Saco Oliveros- Lima-Perú -2018.

H₀ **No existe relación directa y significativa** entre el estilo de gestión democrático del director del centro educativo y el dominio de los contenidos del profesor en la I.E Saco Oliveros- Lima-Perú -2018.

H₂ **Existe relación inversa y significativa** entre el estilo de gestión autoritario del director del centro educativo y la metodología de la enseñanza del profesor en la I .E. Saco Oliveros- Lima-Perú -2018.

H₀ **No existe relación inversa y significativa** entre el estilo de gestión autoritario del director del centro educativo y la metodología de la enseñanza del profesor en la I .E. Saco Oliveros- Lima-Perú -2018.

H₃ **Existe relación inversa y significativa** entre el estilo de gestión permisivo del director del centro educativo y el cumplimiento de las tareas administrativas del profesor en la I. E. Saco Oliveros- Lima-Peru-2018.

H₀ No existe relación inversa y significativa entre el estilo de gestión permisivo del director del centro educativo y el cumplimiento de las tareas administrativas del profesor en la I. E. Saco Oliveros- Lima-Perú -2018.

H₄ Existe relación directa y significativa entre el estilo de gestión transformacional del director del centro educativo y las relaciones interpersonales del profesor en la I. E. Saco Oliveros- Lima -Perú -2018.

H₀ No existe relación directa y significativa entre el estilo de gestión transformacional del director del centro educativo y las relaciones intra e interpersonales del profesor en la I. E. Saco Oliveros- Lima -Perú -2018.

1.5. Identificación y clasificación de variables

Definición conceptual

Estilos de gestión educativa: Constituye la forma como se ejerce la función de conducción; en una institución educativa privada o pública.; en otras palabras el sello personal; que implica habilidad, competencia, saber hacer; que le imprime el directivo en el desarrollo y aplicación de métodos, procedimientos y técnicas empleados tanto en el ámbito administrativo como pedagógico .Los estilos de gestión están directamente relacionados al estilo de liderazgo que ejerce el director.

De acuerdo con lo anterior (Alvarado O. 2003) puntualiza: “Existen cuatro tipos de liderazgo directivo: democrático, autoritario, permisivo y transformacional” (p. 52 - 96).

Desempeño docente: Corresponde a las acciones o prácticas del docente en el desarrollo de sus funciones .Dicho proceso aborda conocimientos propios de la formación profesional, así como el dominio del conocimiento teórico y práctico, metodología del aprendizaje, responsabilidades institucionales y de la conducta humana. Al respecto El Ministerio de Educación del Perú, ha publicado el Marco de Buen Desempeño Docente (2012), el puntualiza cuatro dominios fundamentales: – Preparación para el aprendizaje de los estudiantes – Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes – Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad – Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (p. 17).

Definición operacional

Estilos de gestión educativa: Es la medición de la gestión mediante un cuestionario dirigido a docentes, que consta de 20 ítems y evaluado en los niveles: nunca, ocasionalmente, frecuentemente, siempre.

Desempeño docente: Es la medición del desempeño mediante un cuestionario dirigido a docentes, que consta de 20 ítems y evaluado en los niveles: nunca, ocasionalmente, frecuentemente, siempre.

Clasificación de las variables

Variable Independiente

X: Estilos de Gestión Educativa

Dimensiones

X₁: Estilo Democrático

X₂: Estilo Autoritario

X₃: Estilo Permisivo

X₄: Estilo Transformacional

Variable dependiente

Y: Desempeño docente

Dimensiones

Y₁: Dominio de Contenidos

Y₂: Metodología de la enseñanza

Y₃: Cumplimiento de las tareas administrativas

Y₄: Relaciones intra e interpersonales

Tabla 1. Clasificación de las variables

Clasificación	Estilos de Gestión Educativa	Desempeño docente
a. Por su naturaleza	Cuantitativa	Cuantitativa
b. Por la posesión de la característica	Continua	Continua
c. Por el número de valores	Politómica	Politómica
d. Por el tipo de medición de las variables	Cuantitativa	Cuantitativa
e. Por el ambiente en que se realiza	Campo	Campo
f. Por el número de aplicaciones de la variable	Transeccional	Transeccional
g. Por el diseño	Correlacional	Correlacional

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

Raxuleu (2014) en la ciudad de Quetzaltenango realizó la tesis titulada “*Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*”, tuvo como objetivo principal, describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente. Este estudio es de tipo descriptivo correlacional y la población objeto de estudio estuvo conformada por 237 sujetos, de los cuales 9 son directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos del Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede en aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá. Para la obtención de los datos se utilizó la técnica de la encuesta en la que se aplicaron 3 cuestionarios de investigación. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Estadísticamente, se aplicó la Fiabilidad de Proporciones y la Correlación de Pearson. Donde arribó a las siguientes conclusiones: Los informantes coincidieron en la confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente, señalaron que la vinculación entre las dos variables es alta. En el liderazgo de los directores es de destacar que tan sólo en un indicador demuestran la más alta fortaleza y es el que corresponde al fomento de un ambiente de respeto y confianza. Por el contrario, la puntuación más baja que concierne a un desempeño muy deficiente se ubica en el componente de evaluación del desempeño docente. En cuanto a los docentes, alcanzaron una calificación global de eficiente en su desempeño pedagógico en las aulas. Los cuatro indicadores altamente

desempeñados por los docentes son: fomento del aprendizaje cooperativo, utilización de diversos recursos didácticos, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación e incentivación al estudiante. (Raxuleu Ambrocio, 2014)

Monroy (2013) en la ciudad de Valencia realizó la tesis titulada “*Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*”. La presente investigación tiene como objetivo analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Estatal Rafael Saturno Guerra, Parroquia Miguel Peña del Municipio Valencia, Estado Carabobo. La metodología es de tipo Descriptiva, documental con diseño de campo. La población está representada por 24 docentes de aula que laboran en la institución objeto de estudio, cuya muestra es intencionada censal. El instrumento para recabar información fue una encuesta tipo cuestionario, compuesta por 24 ítems de respuestas cerradas, tipo escala de estimación y con 4 opciones posibles (politómicas). Donde arribó a las siguientes conclusiones: Con respecto al tipo de Liderazgo que prevalece en los Gerentes Educativos, se pudo conocer que se inclina hacia un liderazgo autoritario, ya que no evidencia ser efectivo al cumplir sus metas y no toma en cuenta el trabajo de sus colaboradores; a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades. Con respecto a la efectividad de desempeño técnico – docente y administrativo de los docentes, quedó evidenciado que una actuación no comprendida y sin embargo asumida, por la presión de una gerencia autoritaria que influye negativamente en su desempeño, que no garantiza mejoras en la calidad de la enseñanza. Asimismo, en relación a la influencia del liderazgo prevaleciente en los gerentes educativos en la efectividad del desempeño docente, los resultados encontrados indican que el gerente muestra una actitud de omnipotencia y establece un criterio directriz con una carga pasiva y poco motivadora, empleando el concepto de controles extremos y externos, que hacen que el docente trabaje en un ambiente poco favorable, donde el mismo decide que tiene que hacerlo, afectando su desempeño y el de la organización. (Monroy, 2013)

Montiel (2012) en la ciudad de Maracaibo presentó la tesis titulada “*El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*”. El propósito de la investigación es establecer la relación del Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria. Por su naturaleza, la metodología empleada es de campo–descriptiva, correlacional, y de diseño no experimental –

transversal, cuya población estuvo conformada por 7 directivos y 92 docentes de las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo. Se aplicó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario con (39) ítems, constituido por cuatro alternativas de respuestas, siempre (4), casi siempre (3), casi nunca (2) y nunca (1), mediante la escala tipo Lickert. Para la validez, se solicitó la evaluación de 5 expertos en la materia, se aplicó la confiabilidad por Alpha de Cronbach resultando el valor de 0.90, para ambos instrumentos, considerado altamente confiable. Los resultados, fueron confrontados a partir de las dimensiones e indicadores estudiados. Concluyendo que las variables tienen una relación, cuyo valor obtenido por el coeficiente de correlación de Pearson, es 0.47, lo cual explica la existencia de una relación baja positiva proporcional; esto indica que, cuando la variable independiente incrementa la variable dependiente tiene el mismo comportamiento, así como también en el caso contrario, teniendo como conclusiones, que a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa se hace las recomendaciones pertinentes al estudio. (Montiel, 2012)

Antecedentes nacionales

Arana y Coronado (2017) en la ciudad de Lima, realizaron y ejecutaron la tesis titulada “*Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro*”. El propósito de la investigación fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro. El diseño utilizado fue correlacional y el instrumento empleado fue el Cuestionario de liderazgo directivo. Para efectos de la investigación se aplicó a toda la población, 48 docentes. Para medir el desempeño docente se tomaron en cuenta las evaluaciones que fueron obtenidas del Departamento de Dirección Académica de la institución. Los resultados demostraron que existe una relación directa y significativa entre liderazgo directivo y el desempeño docente, señalando que el estilo que más predomina es el Liderazgo Transformacional y un alto nivel de desempeño de los docentes en la institución educativa. No existe relación de los liderazgos democrático, autocrático y estratégico con el desempeño docente. (Arana Agüero & Coronado Tarrillo, 2017)

Yabar (2013) en la ciudad de Lima expuso la tesis titulada “*La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*”. Cuyo objetivo fue Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. Tipo de investigación cuantitativa, Descriptivo relacional no causal y transversal. La población está constituida por los docentes de la Institución educativa Privada “Santa Isabel de Hungría”, Cercado de Lima, que suman un total de 44 docentes. El instrumento que se aplicara para la recolección de datos será un cuestionario estructurado para medir la gestión educativa. Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría; Existe relación directa entre la Evaluación y la Práctica Docente; Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente; Se ha demostrado que existe relación entre la Dirección de la gestión educativa con relación al desarrollo de la práctica docente; Existe relación entre la Ejecución de la gestión educativa y la práctica docente; Existe relación entre el Control de la gestión educativa y la práctica docente. (Yábar Simón, 2013)

Reyes (2012) en la ciudad de Lima presentó la tesis titulada “*Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao*”. El propósito principal es determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. Tanto la encuesta sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicadas sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Como conclusión general, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo consultivo y el desempeño docente.

2.2 Bases Teóricas

Gestión Educativa

Según RM 168 – 2002 – ED, gestión educativa “Es una función orientada a generar y promover en el ámbito educativo estructuras administrativas y pedagógicas; de forma, democrática, equitativa, eficaz y eficiente que permita a los educandos, el desarrollo de su proyecto personal; armonizado con el desarrollo del colectivo nacional ”. (Ministerio de Educación, 2002, pág. 7).

Efectivamente, la gestión educativa es una función direccionada a promover dentro del campo educativo en los aspectos administrativos y pedagógicos de manera democrática, equilibrada, eficiente, eficaz y relevante. Todo ello permite el desarrollo integral de la educación en el plano local, regional y nacional, considerando la diversificación curricular, acorde al contexto o realidad en que se actúa.

Dentro de esta perspectiva la gestión educativa se define como el conjunto de acciones a través de propuestas de acción estratégicas a fin de lograr objetivos institucionales, en relación a necesidades; promover cambios, asistir demandas; en suma procesos propios de gestión pedagógica organizacional e institucional; que finalizan con la evaluación de dichas estrategias formuladas. La gestión busca innovar, modificar y lograr un mejoramiento en la unidad educativa para obtener un nivel óptimo de calidad en su desempeño. Aunque gestionar y liderar no son lo mismo; sin embargo constituyen acciones complementarias en la praxis educativa. Por lo antes expuesto; existen múltiples modos de concebir la gestión según sea el propósito. Según (Casassus, 2000) define gestión como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, estrategia, sistemas, el estilo, capacidades, personas y los objetivos de una determinada organización”. (p. 13).

De lo citado, se expresa que la gestión obedece a un marco operativo, dentro del cual los elementos que la forman trabajan de modo interrelacionado. Aplicado al accionar

educativo se conducen como un sistema abierto y dinámico en el que se combinan recursos materiales y humanos, comprometidos con los propósitos institucionales.

En opinión de Schon y Agyris tomado de (Casassus, 2000) afirma que: “Es la acción deliberada que refleja normativas, estrategias, supuestos y modelos del mundo según el ámbito en que se opera”. (p.13)

Entonces dentro de esta óptica la gestión es concebida más bien como un sistema organizativo cerrado, normativo basado en modelos alejados de la realidad contextual a la cual pertenece el ámbito institucional. En tiempos modernos es sabido que el éxito de una empresa o institución depende de una buena administración y gestión del gerente, motivo por el cual quienes gerencian constituyen pieza clave y estratégica hoy considerada como la Neurogerencia.

Por su parte (Hidalgo Vega, 2005) precisa que la gestión “Es un proceso de toma de decisiones en la praxis educativa y empresarial enfocado en lograr el máximo beneficio posible y mejorar la calidad del servicio”. (p.279)

De esta cita se interpreta que las organizaciones que apuntan ingresar a mercados competitivos, requieren cambios organizacionales, que mediante la implementación de métodos y estrategias logre alcanzar la certificación, la mejora continua; que deberá ser un hábito y no una actitud momentánea por obtener estándares de calidad.

De otro lado (Gallegos Alvarez, 2004) define que: "En el campo de la educación, gestión educativa; consiste en la articulación de acciones que permiten lograr los propósitos educativos institucionales” (p.34).

Interpretando al autor se precisa que la gestión es un proceso de conducción y dirección de las instituciones educativas, está vinculada con actividades administrativas, financieras pedagógicas, en suma, procesar y efectivizar el talento humano.

En tanto Collao Montañez (2001) precisa respecto de la Gestión Educativa: “Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción o manejo del proceso educativo”. (p. 13).

De lo citado por el autor se infiere que en líneas generales la gestión educativa alude un marco operativo; en el cual se despliegan un conglomerado de acciones y unidades de criterio que direccionan el manejo de los propósitos educacionales. Es preciso

recalcar que para que exista la calidad educativa se requiere el compromiso y participación de todos los agentes educativos; los docentes, estudiantes y la presencia proactiva de los padres de familia.

Dentro de esta óptica IPAE- Escuela de Directores, programa exclusivo para directores UGEL 03 (2001) según Adalberto Acevedo Jiménez; la Gestión Educativa afirma que: “Es el conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa con la finalidad de concretizar los objetivos y metas institucionales” (p.14)

Efectivamente, según esta perspectiva, la nueva visión de gestión educativa no corresponde exclusivamente a un directivo, que solo; ejerce las funciones relacionadas con la administración de recursos humanos y financieros. Hoy la gestión es concebida como una construcción colectiva, que involucra al directivo a los docentes y a la comunidad educativa en general. Todos como engranaje y formando parte de un equipo multidisciplinario.

Para efectos de la presente investigación, y dentro de la concepción moderna, la gestión educativa es conjunto de acciones orientadas a movilizar recursos y personas; desplegando actitudes positivas que posibiliten resultados hacia metas exitosas. Los estilos pueden ser usados independientemente; si una persona cumple un rol de líder o de administrador. En lo que resta de esta investigación se empleará el concepto de estilos de dirección o de gestión para referirnos a las preferencias conductuales usadas para ejercer indistintamente ambos roles.

Enfoques de la Gestión Educativa

Es preciso destacar que el estado actual de la administración en el campo de la Educación, es el resultado de un amplio proceso de construcción histórica de la gestión educativa. A continuación, una exploración de la gestión educativa, basado en 5 enfoques propuestos por Alvarado Oyarce (1999):

Enfoque jurídico, durante el periodo colonial en América Latina; las teorías formaron modelos hipotético-deductivos y normativos, con énfasis en el orden y progreso racional de las instituciones educativas.

Enfoque tecnocrático, durante el 60 y 70, hay énfasis en la adopción de soluciones administrativas sin considerar la dimensión humana.

Enfoque conductista, en los 30 y 40. Su compromiso esencial es el logro eficaz de los objetivos.

Enfoque desarrollista, los 60 y 70 puntualiza en la mano de obra y las necesidades de la industrialización del mercado en América Latina.

Enfoque sociológico; las últimas décadas apunta al no paternalismo y dependencia de concepciones científicas y tecnológicas que no guardan relación con sus protagonistas. (Alvarado Oyarce, 1999, págs. 22- 23)

De lo manifestado por el célebre autor, y unificando los constructos previos; se afirma que la gestión educativa ha atravesado por un proceso de cambio, transformación sin límites; considerando desde los albores del colonialismo en América Latina y el énfasis normativo restrictivo y racional; que se avoca a un cumplimiento exacerbado de la praxis docente y el marcado logro de objetivos propios de los 40; el enfoque tecnocrático el cual se caracteriza por la solución adecuada en la parte administrativa; el conductista cuyo objetivo principal es el cumplimiento efectivo y eficaz de las metas propuestas; el enfoque desarrollista puntualiza la diversificación de la mano de obra a nivel de América Latina pasando por el burocratismo imperante del contexto propio de los 70 que desplaza el pensar y sentir de la condición humana que constituyen parte primordial del ;reciente; enfoque sociológico ajustado a la demanda de sus protagonistas.

Así mismo, cabe destacar que el siglo XXI se caracteriza por ser una era del conocimiento y la tecnología lo que genera gran competencia en todos los ámbitos; como el educativo, desde fines del siglo XX y todo el presente siglo se evidencia el tema de la gran competitividad; hecho que requiere una preparación sólida y de nivel en el ámbito académico que involucre además una cultura en valores.

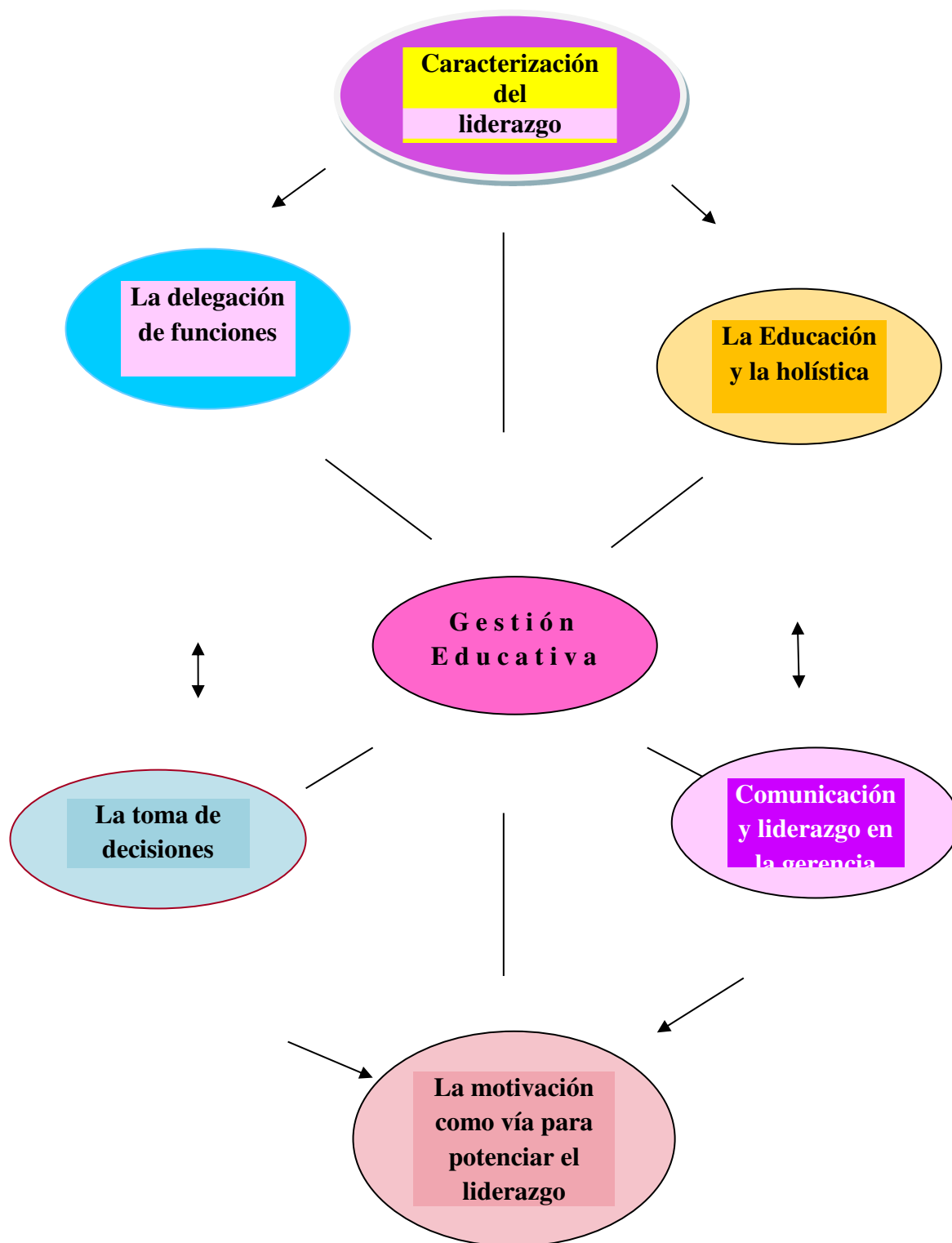


Figura 1. Representación Gráfica de la Gestión Educativa. Autores (2008)

Enfoque Sistémico de la Gestión Educativa

Pocas son las empresas convencidas, de que un Sistema de Gestión les permite mejorar e incrementar las metas propuestas. Sin duda la dirección o gestión de una empresa es pieza clave; responsable de implementar un Sistema de Gestión, que permitirá mejorar indicadores y como consecuencia beneficios de productividad, eficiencia, eficacia y pro actividad.

Al respecto (Alvarado Oyarce, 1999) sobre el enfoque de sistemas “como categoría analítica, permite la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos de análisis del todo o de sus componentes en interacción ; donde , identificamos problemas y posibles soluciones a efectos de lograr el mantenimiento; y la autorregulación del sistema” (p.44)

Efectivamente, es evidente que toda organización, incluyendo la educativa, precisa de una determinada planificación de actividades; es decir, una suerte de mapeo que comprende una serie de fases debidamente ordenadas y asignando los recursos pertinentes para lograr dentro de una perspectiva racional los objetivos educacionales; en donde las unidades que conforman dicho sistema se hayan en permanente interrelación y dinamismo. El desafío de los tiempos modernos y el concepto de meritocracia ponen de manifiesto la necesidad e importancia del trabajo en equipo con gran responsabilidad y profesionalismo.

En opinión de (Chadwick, 1978) sobre el enfoque sistémico de Gestión Educativa, presenta los siguientes elementos: (p. 86).

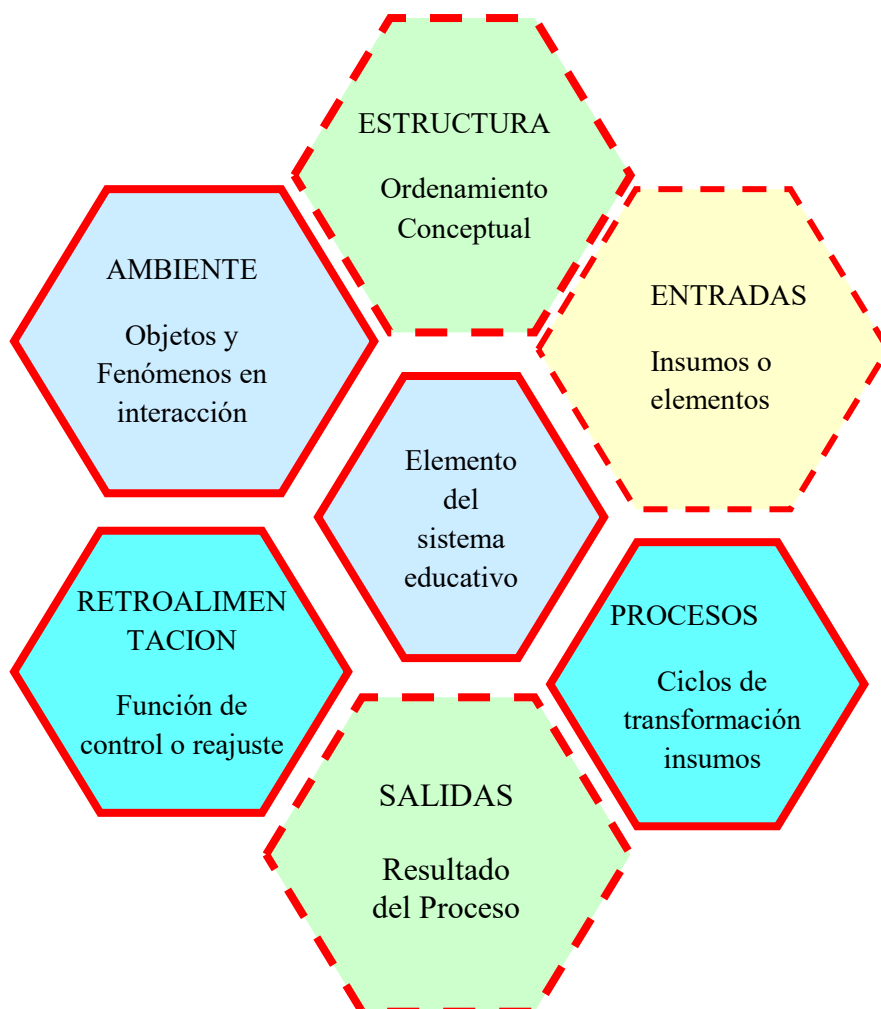


Figura 2: Elementos del sistema educativo

De lo citado por el autor, se deduce que todo sistema tiene partes, las cuales operan en forma colectiva e interrelacionada para lograr ciertos objetivos propuestos; como tal persigue una meta dando como resultado una sinergia. Por tanto, el concepto de sistema implica una visión gestáltica de la realidad. Esto evidentemente se contrapone al enfoque reduccionista de la década de los 50 que no consideraba las interrelaciones e interdependencias existentes de sus componentes.

Existe una multitud de variables a considerar dentro de la gestión educativa desde un punto de vista del enfoque sistémico que podría alcanzar mejoras significativas en cuanto a recursos humanos a nivel técnico y didáctico ,modelos de gestión o política educativa ; sin embargo este enfoque ha tenido algunos detractores que la asocian con una perspectiva conductista del aprendizaje; por su aparente tendencia a la mecanización del proceso; aunque en la actualidad las evidencias señalan aportes fundamentales como:

Según Kaufman (1978) “La evolución experimentada en este tipo de tecnología educativa incorpora paradigmas cognitivos de Bruner, Ausbel y psicoevolutivos como Piaget” (p. 14).

En tanto Sarramona (1989) afirma que: “El carácter de búsqueda de la eficacia y la eficiencia en este paradigma”. (Citado por Capella R. 1993, p.6).

Efectivamente, considerando este último criterio; se desprende que dicho enfoque ha dado origen al concepto de Calidad Total y a una gestión estratégica. Todo esto implica una reingeniería de la actitud por parte de los directivos y empleados de la empresa. Una apreciación personal es que; Calidad Total involucra una filosofía; no solo; en el ámbito laboral, sino además en lo personal; poniendo un marcado énfasis en que la calidad no se controla; se construye en el día a día con esfuerzo y perseverancia.

Enfoque Gerencial de la Gestión Educativa

Desde la óptica del enfoque gerencial se distingue en el proceso las siguientes fases como: planificación, organización, dirección y control.

Planificación

Según (Alvarado Oyarce, 1996) “implica el ordenamiento sistemático de actividades. En planificación, los elementos más relevantes son las actividades; recursos, estrategias y métodos orientados a lograr fines educacionales, así como objetivos propios de la gestión administrativa.” (p.64).

En concordancia con esta visión, la planificación incluye establecer metas previstas; es decir, el qué hacer, y por qué hacer, así como definir el modo de conseguir los resultados esperados a través de un plan definido que asume la existencia de dificultades como parte del proceso dentro de un tiempo record.

Según (Puelles Benítez, Lázaro Flores, Seage Mariño, Torreblanca Prieto, & Merino Sánchez, 1986) afirman “Los métodos más empleados en la planificación de la gestión administrativa” (p. 67)

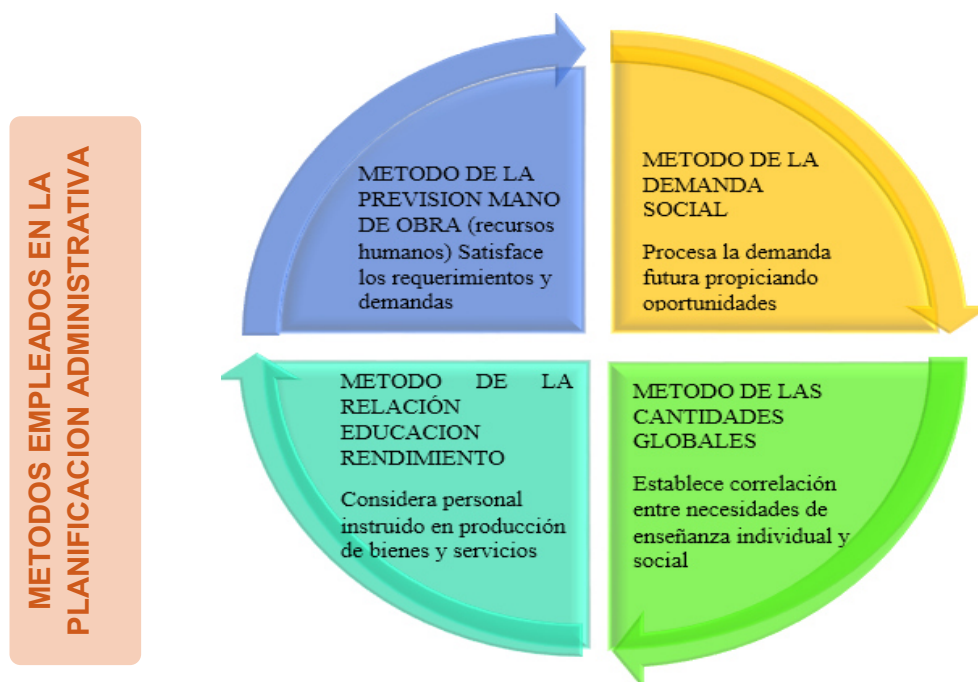


Figura 3: Métodos de la planificación administrativa

De lo expresado por los autores, como se percibe en la figura 3, se infiere que los métodos utilizados abarcan desde la necesidad por demandas y satisfacción de las mismas; que requiere el desempeño de un personal calificado; ello implica especialización y alto rendimiento que deriva en un producto o bien de calidad. Cabe señalar que los métodos, técnicas y estrategias empleados por los gerentes educativos son base fundamental para el desarrollo integral de una institución educativa.

En opinión de Puelles et al. (1986) En el enfoque gerencial de la planificación educativa; los principios son: (p. 64).

Racionalidad: Consta de la aplicación del pensamiento lógico gradual expresada en acciones secuenciales y coherentes.

Previsión: Considerar con anticipación objetivos a futuro.

Integral: Examinar el plan a fin de prever las actividades propuestas.

Unidad: El plan elaborado debe mantener cohesión entre las intenciones reales y la visión institucional.

Factibilidad: Refiere la disponibilidad de recursos necesarios para lograr las metas.

Flexibilidad: Las acciones planificadas deben ir adaptándose a las condiciones y circunstancias reales del entorno socio cultural.

Objetividad: Los propósitos contenidos en el plan deben guardar sintonía con las necesidades y objetivos de la comunidad educativa.

Secuencial: Dentro de la planificación cada una de las etapas debe guardar un ordenamiento, y secuencia pertinente.

De lo citado, se interpreta que en líneas generales, observamos que las directrices de la planificación en el enfoque gerencial son acciones concatenadas, coherentes y previsorias que apuntan al logro de metas institucionales, pero en sintonía con las demandas del entorno sociocultural de acuerdo a las necesidades y demandas de los agentes educativos.

Por su parte (Antunez, Imbernon, Del Carmen, Parcerisa, & Zabala, 1996) el Proyecto Curricular de Centro es “instrumento que permite a los docentes insertar su actuación didáctica y responsabilidad etc. dentro de un aula” (p. 44).

Según el Ministerio de Educación, el Proyecto Curricular de Centro “es un instrumento de planificación y gestión pedagógica que concreta las intenciones educativas y le otorga direccionalidad a la práctica docente” (Ministerio de Educación, 2016).

Este documento, si bien es cierto; concretiza los propósitos, la problemática pedagógica, el plan de estudios, los diseños curriculares diversificados, la metodología y evaluación de los mismos, todo en concordancia con la realidad; debe cumplir con el desarrollo de un currículo con orientación humanística y moderna.

En el enfoque gerencial el PDI (Proyecto de Desarrollo Institucional) según: (Alvarado Oyarce, 1996) “documento orientador producto de reflexión colectiva que propone el perfil del centro educativo” (p.14).

Considerando este criterio el Proyecto de Desarrollo Institucional representa una directriz visionaria de las intenciones; aspiraciones y sobre todo la filosofía doctrinal educativa, con el propósito de definir tanto el tipo de docente que asuma y culmine dicho compromiso; así como también el tipo de ciudadano que se espera formar; competente en el plano profesional y en general competente para la vida.

Organización

Opinan al respecto (Faerman, Thompson, McGrath, & Quinn, 1994) “es el proceso como resultado de la división del trabajo en componentes manejables y la designación de actividades específicas para lograr la mayor eficiencia posible de los resultados deseados” (p.11).

Según (Kast & Rosenzweig, 1993) los principios que guían toda organización son: “La especialización organizacional y la división del trabajo, de jerarquía, de autoridad, de responsabilidad, control, de línea y Staff. Para ello es necesario considerar: organigramas, (MOF) el manual de procedimiento administrativo y el reglamento interno” (p.17).

Efectivamente, coincidiendo con los autores antes citados, la organización como parte del proceso de gestión, implica identificar actividades, agruparlas en áreas, distribuirlas asignando puestos de trabajo y jerarquizando dichos puestos en funciones o cargos correspondientes según los perfiles requeridos para optimizar la calidad del resultado. En esa línea se requiere de sistemas de organización de la información, guías y normativas que marcan las pautas dentro de la institución ya sea de carácter público o privado con el objetivo de mejorar la gestión institucional y calidad educativa.

La estructura organizacional es fundamental al interior de las instituciones por cuanto define características, funciones, jerarquía, autoridad, cadena de mando, organigramas entre otras.

Los organigramas

Son diagramas que representan de modo simplificado los elementos que componen la estructura de la organización. Se clasifican en; estructural, son niveles de jerarquía y autoridad; funcional describe la responsabilidad y nominal, la identificación del personal.

En opinión de Melinkoff,(1990) “Son adecuados para lograr que los principios de la organización operen”.

Efectivamente los organigramas son representaciones visuales de una determinada estructura organizacional que permite mostrar niveles jerárquicos y de autoridad .Su importancia radica en agilizar procesos; sin embargo si no se implementa adecuadamente, un organigrama puede traer desventajas.

Manual de Organización y Funciones (MOF)

Componente organizacional que describe las funciones de cada uno de los elementos de la estructura organizativa de la institución. Es una guía que describe características de la organización, que; contiene, objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad y relaciones existentes al interior de la institución educativa.

Manual de Procedimiento Administrativo

Instrumento técnico que describe, el proceso o acto administrativo. Se traduce como el documento que sirve de comunicación y coordinación, cuya finalidad es precisar funciones, definir responsabilidades, y aprovechamiento racional de los recursos. Sin embargo tiene algunas desventajas tales como su marcada rigidez y por otro lado provocar inconvenientes muy serios al interior de la organización, si no hay consistencia en su elaboración.

El Reglamento Interno

Es un instrumento de gestión que, regula la organización y el funcionamiento (pedagógico, institucional y administrativo) en el marco del Proyecto Educativo Institucional. Establece criterios, y procedimientos de desempeño entre miembros de la comunidad educativa.

Al respecto (Alvarado Oyarce, 2000) puntualiza: “documento que contiene derechos: vacaciones, licencias, remuneraciones, permisos, estímulos, ascensos, capacitaciones, así mismo deberes, responsabilidades del cargo, acápites ,referente, al registro y control de asistencia, jornada de trabajo , tardanzas, faltas y justificaciones” (p.137).

En conclusión, el Reglamento Interno representa la primera fase del inicio de un proceso de cambio y transformación en la organización, con miras al éxito y de otra parte; fija parámetros disciplinarios, toda vez que se sientan las bases o guías normativas de conducta en el contexto laboral.

Dirección: Al respecto señala (Thompson, 2012) “Una buena estrategia y su adecuada aplicación son señales solidas de una buena dirección” (p.17).

En tanto (Alvarado Oyarce, 2000) manifiesta que “Es el ejercicio de autoridad del directivo en relación a sus subordinados a través de una serie de herramientas y técnicas relativas al cargo directivo. En la dirección de las organizaciones es necesario distinguir la capacidad de liderazgo”. (p.15)

En concordancia con Alvarado, la dirección requiere de ciertas condiciones; más allá del simple acto de mando o autoridad, el punto clave es la habilidad y capacidad de infundir en los miembros el deseo de entregar lo mejor de sus talentos; e influir para que se ejecute el plan asumiéndolo como si fuera propio.

Gerencia Educativa

La Gerencia involucra procesos desde el punto de vista administrativo y de gestión. Ello incluye competencias y un marco actitudinal. La gerencia “Es el ejercicio laboral o administrativo de un directivo (gerente) implica una serie de cualidades y exigencias personales , que favorezcan la conducción exitosa de las funciones del cargo”. (Collao Montañez, 1999, pág. 15)

La presencia del gerente educativo se convierte en un área de resultados claves, previos pasos de una planificación, organización, dirección, control y del sello personal que le imprime a su labor. Ella involucra un marco actitudinal, es decir, el saber ser y el posicionamiento de liderazgo. Por cuanto ser gerente y líder no son lo mismo; puesto que gerenciar es una capacidad estratégica que busca potenciar el desarrollo de una empresa sobre todo en el ámbito económico y el mayor empoderamiento de una imagen institucional; mientras que liderar es una capacidad que busca el desarrollo social practicando una comunicación eficaz y asertiva.

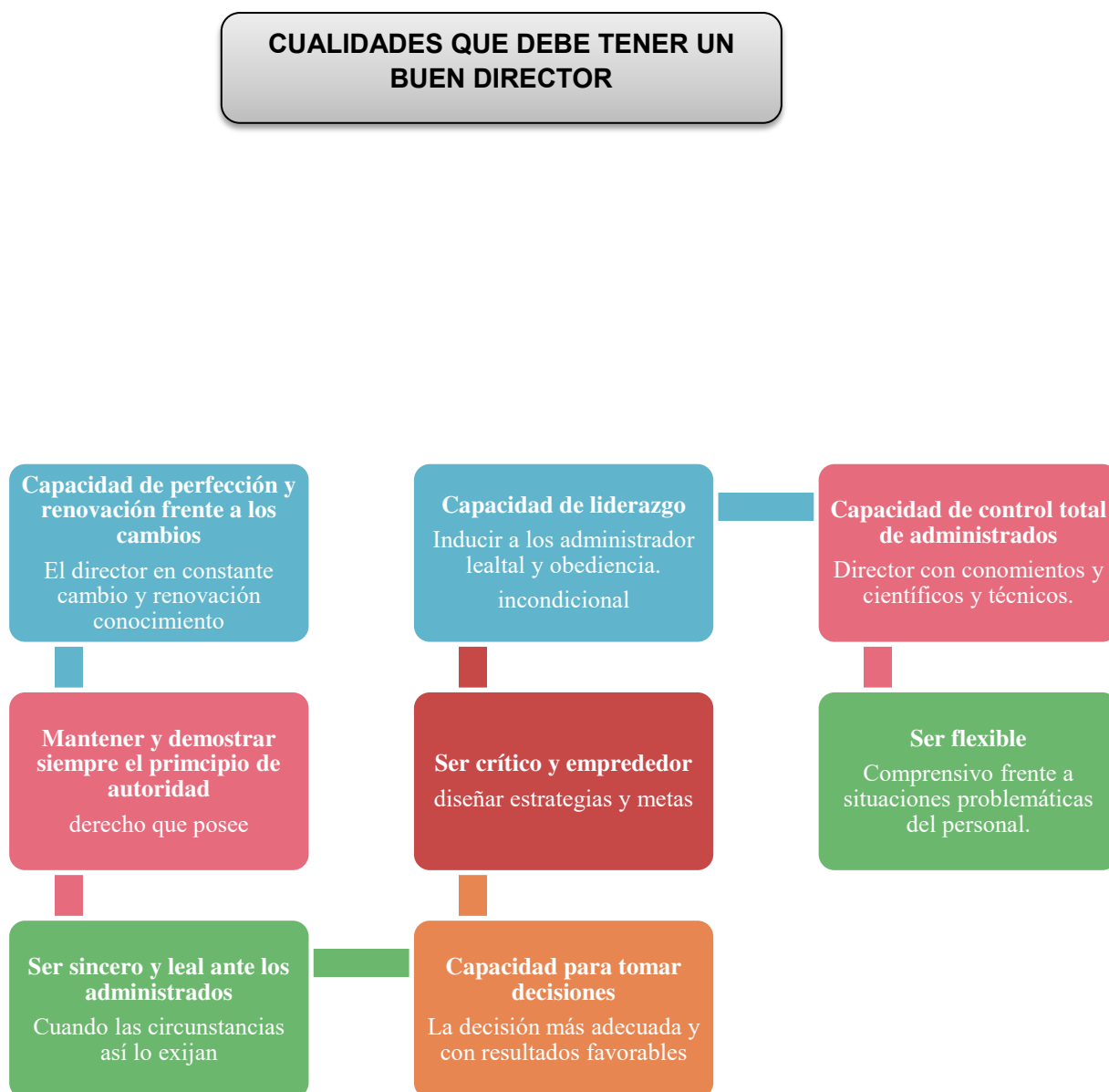


Figura 4. Cualidades de un buen director

Características y Roles del Gerente Educativo

Roles	Características
Visión	➤ mediano y largo plazo
Planeación	➤ lograr la misión institucional
Decisiones	➤ De riesgo, difíciles y complejas
Dirección	➤ Participativa – democrática
Responsabilidad	➤ Asume totalmente.
Autoridad	➤ Aceptación de sus colaboradores
Creatividad	➤ Innovador
Conflictos	➤ Resueltos
Uso de recursos	➤ Racionaliza y optimiza
Supervisión	➤ Orientador y asesor
Producción	➤ calidad y cantidad
Resultados	➤ Eficiente y eficaz
Formación	➤ Pedagógica y administrativa

Cualidades del Gerente Educativo

En las últimas décadas, la figura del gerente educativo ha logrado posicionarse como el agente estratégico, de la gestión tanto en los ámbitos regional, local e institucional. En ese sentido puede afirmarse que su desempeño debe reunir ciertas competencias, capacidades, habilidades y destrezas. “Los atributos que demanda los roles y asumir un estilo de liderazgo implica que el gerente educativo reúna las siguientes cualidades” (Collao. 1999 p.67)

Competente	➡	Ser idóneo, con habilidades técnicas y humanas.
Experimentado	➡	Administración de recursos materiales, y humanos.
Simpático	➡	Aceptación y adhesión de sus colaboradores.
Comunicativo	➡	Verbal y escrito.
Aptitud	➡	Reconocer el entorno
Comprometido	➡	Propósitos de la institución
Sensible	➡	Necesidades de sus colaboradores.
Innovador	➡	Introducir cambios con creatividad.
Flexible	➡	Para adaptación
Ético	➡	En valores y la Moral.

Cabe mencionar que coincidiendo con el autor; los requerimientos de un líder institucional implican ser altamente eficiente, eficaz, asertivo, social y ético. La Ley General de Educación, Ley 28044 le transfiere funciones y capacidades; así como una mayor autonomía para la gestión institucional, donde se traduce como un referente; y por tanto, agente de cambio para el docente. En lo que respecta al ámbito pedagógico; le otorga la posibilidad; según sea su grado de influencia en los educandos; el convencer; aprender por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo vivo de libertad , energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para alcanzar desde niveles simples hasta grandes desafíos mentales y espirituales. Según la realidad actual, para que exista una verdadera calidad educativa se requiere del trabajo en equipo desde el Ministerio de Educación, sincronizado con la dirección regional y las UGEL ; basado en un trabajo

eficiente y eficaz en todos los ámbitos ; administrativo y pedagógico sin diferencias entre la gestión y calidad educativa de instituciones públicas y privadas.

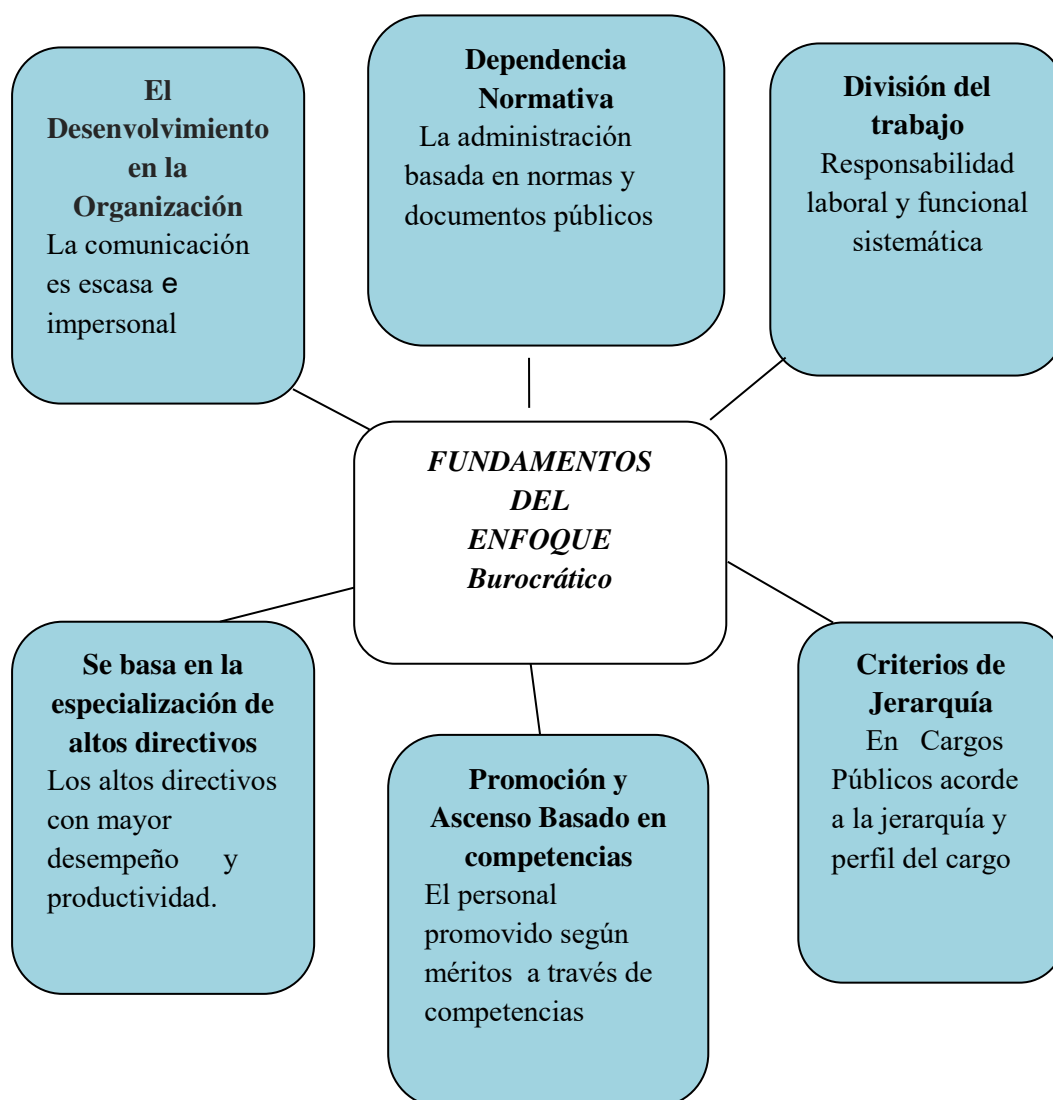
Enfoque Burocrático de la Gestión Educativa

Dentro del campo organizacional el estudio respecto de la gestión educativa, es relativamente amplio; amparado en ámbitos, enfoques y evolución propia; la perspectiva burocrática la concibe. Para Weber citado por (Luna González, 2015) Define que la burocracia:

Es la forma de organización basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines para garantizar la eficiencia máxima en el logro de los objetivos de dicha organización, sus fundamentos son: Carácter reglamentario, división sistemática, estructura jerárquica del poder, selección por competencias y meritocracia, profesionalización de los participantes e impersonalidad de las relaciones. (p. 44).

De lo descrito por Weber se puede sintetizar que una organización burocrática cuenta con una legislación propia que confiere a un reducido número de personas un mecanismo de coacción caracterizada por la impersonalidad, la rigidez y que otorga más importancia a medios, técnicas, fines y objetivos que al aspecto humano; al que se le automatiza. En suma, una organización que burocratiza educadores.

Finalmente, se enfatiza que en general, la burocracia no debería existir, por cuanto trae consigo un atraso para una determinada empresa o institución; debido al otorgamiento de control y poder que representa en manos de pocas personas; que se traduce en procesos de tramitación con gran ineficiencia y lentitud sobretodo en dependencias públicas, en contraposición a las de carácter privado.



Fuente. Tomado de: García Cruz A.” La Calidad de la Gestión Académico Administrativo

Figura 5. Fundamentos del Enfoque Burocrático



Fuente. Tomado de: García Cruz A.” La Calidad de la Gestión Académico Administrativo

Figura 6. Ventajas del Enfoque Burocrático

Modelos de Gestión Educativa

En un mundo globalizado sujeto a cambios el impacto generado por la nueva tecnología de la información (TICS); así como la aparición de actores sociales recientes en la gestión educativa han dado lugar a nuevos modelos de visualizar la gestión. Estos modelos son descritos por (Casassus 1999, p 24):

Modelo Normativo

La óptica normativa se constituyó, en los años 50 y 60 “centrado en el diseño de planes en el ámbito educativo; con marcada tendencia al crecimiento cuantitativo; la ampliación de cobertura y recursos económicos para lograr lo proyectado”. (p. 19).

Siendo así la presencia del analfabetismo creciente en Latinoamérica provocó la máxima apertura en la educación, en el afán de optimizar las condiciones de vida; dando paso a una tendencia normativa.

Modelo Prospectivo

La visión prospectiva refiere” el futuro no se explica solo por el pasado, existen futuros alternativos, razón por la cual es incierto en una planificación; siendo así aplica matrices de impacto en escenarios distintos.” (p.21).

Evidentemente, esto permite construir escenarios potencialmente riesgosos para las organizaciones, por cuanto analizan y delinean la posible evolución a futuro, por lo tanto toda institución educativa debería tener su propia misión, visión y prospectiva para lograr sus objetivos en un tiempo determinado.

Modelo Estratégico

La concibe como “la capacidad de articular los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros para alcanzar fines deseados. Una consideración estratégica es el análisis FODA” (p. 21).

Se sabe que dicha perspectiva pone énfasis en la unidad de análisis FODA, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, visto desde un ámbito externo como interno. Por tal razón su aplicación debe ser considerada por las instituciones.

Modelo Estratégico Situacional

A mediados de los 80 “A la planificación estratégica se le introduce el tema situacional; que se preocupa del análisis de los problemas en la ruta hacia el objetivo.” (p. 22).

Dicho modelo diseña un plan de acción; mediante actos de intervención realizados a fin de obtener los resultados propuestos, en la solución de problemas públicos. Muy eficiente en el orden político económico y social.

Modelo de la Calidad Total

A inicios de los 90 “derecho de los usuarios a un servicio de calidad, a través de la mejora continua en los procesos “(p. 22).

El término Calidad se relacionó con las características de los productos y por ende la satisfacción de las necesidades del cliente. En adelante daría lugar al concepto de estándares para medir no solo la calidad del producto, el servicio sino además el proceso.

Modelo Visión de la Reingeniería

A mediados de los 90. “define que dentro de un contexto cambiante global; se requiere una re conceptualización y rediseño de procesos para lograr mejoras en el desempeño docente” (p. 24).

El constructo Reingeniería alude modificar procesos básicos. Para hacer esto, es imprescindible comenzar de cero; es decir; no intentar reacomodar el viejo modo de hacer las cosas, sino iniciar de cero aprendiendo de estas; donde la premisa es la efectividad y la calidad del producto final.

Principios de la Gestión Educativa

Al respecto (Arana, 1998, págs. 47 - 48), a considerar los siguientes principios:

Enfocado en los estudiantes

El objetivo principal son los educandos. Ello implica, reglas, procedimientos, que sintonizan con fines y objetivos Institucionales.

Jerarquía y Autoridad

La dirección ejerce funciones como: dirigir, impulsar y ordenar, sin restarle autoridad a cada instancia.

Determinación en la Toma de Decisiones

Cada persona, o equipo es responsable en la toma de acciones.

Canales de Participación

Los miembros deben conocer con precisión las normas; momentos de su participación y contribución con los objetivos institucionales.

Competencia o especialización

Considerar habilidades de cada miembro, y la ubicación en determinada función o cargo que contribuya al mejor rendimiento.

Coordinación Fluida y Definida

Fijar instancias de coordinación oportuna eficiente y eficaz.

Transparencia y Comunicación Permanente

Las acciones deben ser reconocidas a nivel institucional y comunal.

Control, Evaluación Eficaz y de Mejora Continua

El sistema otorga información oportuna y directrices.

En definitiva, y sin duda alguna, las directrices incluyen desde satisfacer las necesidades actuales y futuras así como las expectativas involucrándose con los objetivos concretos de la institución. Para ello, es necesario la identificación de funciones previa competencia y el compromiso total del personal que finaliza con un resultado eficiente, eficaz y permanente; es decir, de mejora continua. Para concretizar dicho objetivo es necesario trabajar con sinergia e identificación institucional plena; así como determinación personal y profesional.

Atributos de la Gestión Educativa

Las características o atributos que respaldan una gestión educativa son: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) donde manifiesta:

Centralidad Pedagógica: Una marcada diferencia entre administración y gestión está relacionada con la comprensión y tratamiento de la problemática educativa. Estos resultan insuficientes en el contexto de una sociedad compleja diferenciada y exigente de calidad. Resultando así ineludible afrontar el desafío; de generar aprendizajes dentro de las organizaciones educativas. (p.19).

De lo expuesto por el autor, se interpreta que las escuelas son unidades clave de la organización, en el trabajo mismo de ella, por cuanto es generación de aprendizaje dentro de un contexto globalizado que demanda calidad educativa.

Diseño de nuevas competencias

La reconfiguración implica el rediseño de la praxis educativa basado en principios como: Fortalecimiento de la cooperación docente a todo nivel, integración de funciones como diseño, ejecución y la comunicación. Los distintos actores educativos son generadores de oportunidades y soluciones.

Trabajo en Equipo

Los modelos de organización basados en el control y división del trabajo; obediencia y sumisión están dando paso, a la creatividad, participación activa, reflexiva, flexible, que promueve la invención, y el continuar aprendiendo. Para facilitar tal proceso

se requiere la comprensión, planificación, acción y reflexión colectiva; del que hacer y cómo lograrlo.

Considerando todo lo manifestado se interpreta que este criterio proporciona una visión compartida, hacia donde se apunta ir; que y como hacer; la reflexión y colaboración conjunta respetando la individualidad de los talentos al interior de las organizaciones educativas sean públicas y sobre todo en las privadas.

Promoción del aprendizaje y a la innovación

La apertura de las instituciones educativas al aprendizaje promueve el conocimiento, a partir de la propia experiencia y su cuestionamiento con el fin de innovar sus objetivos educacionales.

Esto implica que los actores educativos implementan, nuevas ideas; por medio de la experimentación del proceso mismo y de la innovación y objetivos educacionales. Precisamente, el siglo XXI se caracteriza por la apertura global del conocimiento y la tecnología; dentro de esta perspectiva los líderes pedagógicos y los maestros deben promover el uso adecuado de la tecnología e incentivar en los estudiantes la investigación científica.

Asesoramiento profesional

La diversidad de estrategias; promueve como en el asesoramiento y orientación continua soluciones específicas en los procesos de enseñanza que requerirán espacios de análisis para la acción, identificar problemas y generar intercambio de experiencias. (Rojas Quiñones, 2006, pág. 22).

De lo manifestado por el autor líneas arriba se interpreta que el asesoramiento y orientación profesional, constituyen espacios de reflexión para repensar las acciones, habilitar áreas de oportunidades y mejorar la práctica pedagógica cotidiana. En consecuencia, optimizar logros previstos de aprendizaje significativo siempre aspirando en todo momento la calidad educativa. En este sentido las instituciones públicas, sobre todo las empresas privadas se esmeran por brindar un mejor servicio educativo y satisfacer la exigencia del cliente, motivados por el factor competencia. Esto implica que promotores y directivos instalen entre sus filas profesionales de alto nivel y especializados en su materia; a fin de conducir y modelar a los estudiantes en el plano académico y moral acorde a las

exigencias de la demanda educativa. Solo así se garantiza una excelente gestión y calidad en la formación holística del ser humano.

La Gestión Educativa Estratégica

Una vez fijados los objetivos organizacionales; el paso siguiente consiste en establecer las estrategias, técnicas, tácticas o planes de acción.

Sobre este tema, en opinión de (Fariñas Leon, 1995) “en el rediseño de las organizaciones educativas es necesario examinar la disociación entre lo pedagógico y organizacional ” (p. 97).

Efectivamente, el autor puntualiza acerca de la disociación existente entre lo pedagógico y lo organizacional. Si bien es cierto el gerente define; dirige orienta, potencia recursos, asume situaciones de contingencia y planes de mejora constante; que finaliza con la obtención de un producto y la satisfacción comercial de un determinado cliente; no se toma en cuenta la interdependencia de la praxis pedagógica y del protagonismo mediador del docente que se traduce en un agente estratégico de la acción educadora.

La gestión estratégica tiene en la prevención su función principal; basado en el principio de superación, promoción de conductas y competencias personales, relacionadas con la inteligencia interpersonal y la intrapersonal a fin de evitar problemas de toda índole.

En relación a este tema Rodríguez puntualiza: “En la formación inicial docente y en la orientación y asesoramiento continuo .Para ello se requiere prácticas, experimentaciones, sistemas de medición de calidad, que sean soportes de transformación” (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000)p. 67).

Efectivamente, el propósito del asesoramiento busca desencadenar procesos de cambio pedagógico y de gestión al desarrollar las competencias, capacidades y habilidades con claridad en la determinación de los tiempos específicos y las metas previstas a lograr en un tiempo prudencial. Ello implica que las instituciones; sobretodo; las privadas buscan superar no solo las expectativas de los padres y estudiantes, sino además la alta competitividad del mercado educativo, cuyo propósito radica en el ingreso masivo a las universidades , en especial las instituciones públicas como San Marcos, UNI o Callao.

Gestión de Recursos

Lograr que una organización sea eficiente, productiva y eficaz implica un adecuado uso de sus recursos; sobre todo los humanos. El principal objetivo de la gestión son las personas y sus relaciones al interior de las instituciones.

Al respecto (Huaman, 2004) describe: “Referido a personas que realizan acciones de logro; en el ámbito educativo, tanto en bienes o servicios. Personas con conocimiento, valores, habilidades y experiencia para desarrollar acciones. Por lo cual manejar recursos humanos hoy, es administrar talentos, competencias y valores”. (p. 39).

Sin duda, el capital más valioso con que cuenta una institución en este caso educativa, lo conforman el talento humano de ellos depende el éxito o fracaso. Para el logro de los objetivos del proyecto de cualquier organización. La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente, eficaz y proactivo del personal que compone una estructura. .

En tanto (Chiavenato, 2007) manifiesta que:

Los recursos humanos son personas que ingresan y participan activamente en la organización. De modo jerárquico, en el nivel institucional, se ubica la dirección; en el nivel intermedio, la gerencia o asesoría; y en el nivel operacional técnicos, auxiliares y operarios. En suma, recursos vivos y dinámicos en toda organización” (p.123).

Definitivamente, la administración del personal en el ámbito educativo es fundamental; se convierte en la base, conformada por el talento humano que implica un despliegue de conocimientos, habilidades, destrezas y capital emocional que optimizan su desempeño. En resumidas cuentas, no es un mero acto de identificación, selección de personal y asignación de cargos, sino, más bien el reconocimiento exhaustivo de personal calificado sintonizado con los objetivos de la organización sea de carácter público o privado.

La gestión del potencial humano implica considerar a las personas como seres humanos y no meramente como recursos; que están dotados de una multiplicidad de inteligencias que contribuyen a impulsar y dinamizar los recursos organizacionales capaces de conducirlos al éxito.

Para (Boerner & Freiherr von Streit, 2005, pág. 16) “El conocimiento es un producto histórico; pero también teórico y principalmente práctico. Por tanto en gestión diferimos del concepto imprudente sobre recursos humanos; aun utilizado; que todo recurso es intercambiable y obsoleto”.

Sobre lo expresado por el autor cabe señalar, que un concepto moderno respecto de la gestión del potencial humano; manifiesta que; es fundamental la gestión del conocimiento, por tanto es necesario incorporar dentro de la estructura organizacional convencional; una gestión de cambio.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa no solo corresponde al simple hecho de planificar ; definir objetivos y metas; organizar; ejecutar y coordinar; dirigir ; que implica el estilo de liderazgo gerencial y controlar o medir para determinar acciones correctivas .Incluye además la presencia de factores externos intervinientes tales como: demográficos, económicos, tecnológicos, culturales, políticos, legales ,ambientales ; y sumado a esto factores internos determinantes como: la cultura organizacional, cadena de valor agregado etc.

Henry Fayol, Consiste en organizar, dirigir, coordinar y controlar; subalternos.

George Terry precisa “Consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar seres humanos y otros recursos a fin de alcanzar objetivos. Citado por Mariel Calix 2012 , párrafo 2).

De los conceptos antes descritos, se infiere que obedecen a un contexto temporo - espacial en la que prima el enfoque clásico de la administración cuyo método es la división del trabajo, con marcado énfasis en la especialización donde el operario pierde libertad e iniciativa y es circunscrito a ejecutar tareas de modo mecanizado.

La relevancia de la gestión administrativa en el ámbito educativo requiere la movilización de habilidades, capacidades, destrezas motivación, satisfacción, identificación con la filosofía empresarial; en este caso de índole educativa pero sobremanera la aplicación de herramientas como el empoderamiento; que implica dar poder de decisión y criterio de acción con el talento humano que guarde sintonía institucional.

En opinión de (Alvarez & Lopez, 2007) “En la mayoría de las instituciones educativas el activo más importante y trascendental lo conforman personas comprometidas e involucradas con la institución” (p.17).

El compromiso organizacional, sin duda alguna, se ve reflejado en el sentido de pertenencia ; así como en la contribución activa en el logro de las metas institucionales; por cuanto la productividad y satisfacción efectiva tienen un impacto directo en la organización.

Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica se concreta con la participación dinámica del docente. Es este escenario educativo donde el director cumple diversas funciones: El Director: responsable de la gestión educativa.

Según (Magallanes Tasayco, 2007, pág. 32) “El director asume la representación legal; para ello ejerce un estilo de gestión basado en valores éticos y democráticos, para el mejoramiento de la calidad educativa y desempeño docente; partiendo por hacer el diagnóstico de la institución”.

Cabe destacar que en la figura del directivo recaen funciones ineludibles; tales como la identificación, diagnóstico de la situación problemática, las aspiraciones futuras de los estudiantes, así como la supervisión y monitoreo de las acciones a tomar en cuenta previa consulta en asamblea general.

Funciones y Responsabilidades de un Director:

Son funciones del director (Ministerio de Salud, 2017, pág. 16)

Formular, Coordinar, ejecutar y evaluar el PAT.

Organizar, dirigir, autorizar, certificar y monitorear actividades técnico-pedagógicas y administrativas.

Estimular o sancionar según sea el caso, de conformidad con el reglamento.

Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal a cargo.

Solicitar a la DREL o UGEL cobertura de plazas docentes o administrativas y vacantes por licencia.

Fiscalizar a la Asociación de Padres de Familia

Organizar y Supervisar el programa Anual de Promoción Educativa Comunal.

Claves de Gestión Educativa

La coyuntura educativa actual requiere que los gestores educativos evidencian condiciones tales como:

Analizar-Sintetizar. Una educación de calidad incentiva la investigación, de análisis de la realidad educativa. (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000, págs. 31- 32)

Efectivamente, el gestor realiza el diagnóstico a través de la reconstrucción de la realidad: para ello se aplican modelos o esquemas; que permitan incluso anticiparse a cambios o crisis.

Anticipar-Proyectar: Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos definidos.

Efectivamente, para la toma de decisiones, es menester una actitud prospectiva; que permita no solo mecanismos de reacción inmediata; sino además medidas previsorias ante escenarios dinámicos y proactivos.

Concertar – Asociar: Un gestor competente hace posible procesos de negociación; con la participación de actores del ámbito educativo.

Un buen proceso de negociación, demanda argumentaciones sólidas y proyectos de mejora que posibiliten alianzas en pro de una educación de calidad.

Decidir Desarrollar: El gestor asume responsabilidades y toma decisiones; es un planificador estratégico; un diseñador de programas, proyectos, objetivos y acciones.

El gestor estratégico diseña, proyecta, posteriormente al análisis previo de la situación problemática, conduce los objetivos y planes oportunos.

Comunicar- Coordinar: La comunicación y coordinación son clave fundamental en el mejoramiento de calidad de los aprendizajes.

El saber comunicar y coordinar es fundamental en el proceso de enseñanza – aprendizaje para lograr una educación integral en los estudiantes.

Liderar- Animar: El pensamiento estratégico del gestor implica convocar y motivar la mejora; que contribuya a la misión institucional educativa.

El liderar y motivar es hacer despliegue de una gran capacidad de comunicación. En definitiva, hay gestión no solo por la capacidad de influir, sino por la decisión de todos de saber comprometerse e involucrarse.

Estilos Gerenciales

Consiste en ciertos patrones de conducta, más allá de los condicionamientos situacionales. Este es un concepto distinto del comportamiento puntual en una situación dada. El estilo implica la forma de ejercer la función gerencial. El elemento determinante para la adquisición del estilo gerencial es la característica personal. Convirtiéndolas en personas que actúan como catalizadoras y se constituyen en” agentes del cambio”

Estilos de Gestión Educativa

En la presente investigación se utilizó la clasificación de estilos de liderazgo del directivo descrito por (Alvarado Oyarce, 2005), quien define cuatro estilos de directivo que incluyen un amplio espectro de conductas. Muchos de los estilos incluidos en esta tipología se asemejan a los descritos en otros modelos por ejemplo:

Según el primer teórico de organizaciones Weber (1940) las estudió desde un punto de vista estructuralista. Esto significa las organizaciones como una totalidad. K.Lewin (1939) dentro del marco de una psicología social; Blake y Moutton, 1964 ; Hersey y Blanchard, 1982; Chiavennato (1993); Palomo y Goleman (2000) Incluso el modelo de liderazgo transaccional comparte muchas de las conductas descritas en algunos de estos estilos Antonakis. (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000, pág. 22).

Dentro de los estilos evaluados en este estudio y adaptados de Bloch y Whiteley, (2003) y Goleman, (2000) son usados independientemente de si la situación requiere liderar o administrar el *statu quo*, de los cuales se desprende lo siguiente:

Coercitivo: Significa que controla y da instrucciones a sus subordinados, se apoya con frecuencia en feed back negativo y exige obediencia inmediata. (Fernandez, 2001, pág. 34).

Directivo: Administra con firmeza pero otorga opinión en la toma de decisiones Posee una visión y dirección a largo plazo.

Afiliativo: Desarrolla relaciones amistosas y favorece el feed back positivo y evita el negativo.

Democrático: Es participativo y pone énfasis en la importancia del consenso para la toma de decisiones. (Raineri , 2006, pág. 16)

Exigente: Es autoexigente y de igual modo con sus subordinados.

Formador: Incentiva la autoevaluación de fortalezas y debilidades y a definir metas de tipo personal a largo plazo.

De todo lo señalado se puede argumentar que es importante reconocer , que cada autor coloca un cimiento teórico; que permite entender la evolución del pensamiento administrativo dentro del contexto histórico que lo demanda y esto a su vez la elaboración de nuevos constructos. En realidad son varios los estilos que proponen las diversas escuelas o teorías acerca de los estilos de gerencia Sin embargo a la luz de la presente investigación se analizaron cuatro de las posiciones más definidas; y que se detallan líneas delante siendo lo siguiente:

Estilos directivos

Democrático

Autoritario

Permisivo o Laissez faire

Transformacional.

Análisis de los tipos de Liderazgo Directivo: Al respecto Alvarado Oyarce (2003, p.52) refiere la siguiente clasificación:

Liderazgo Autoritario: Se caracteriza por presentar

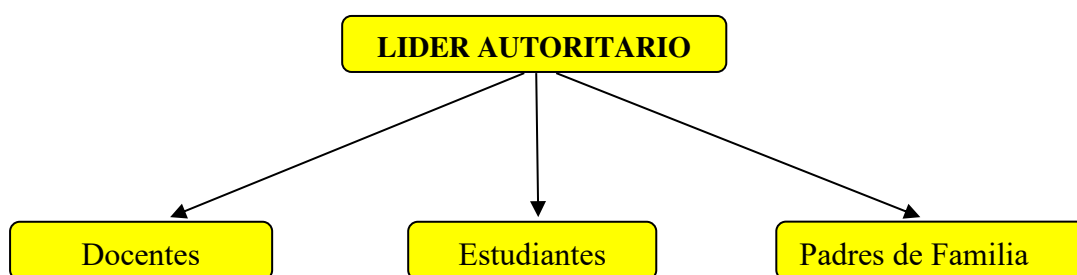
Método: El líder; mantiene una postura burocrática institucional sobre sus subordinados.

Estilo: El líder ordena y los trabajadores actúan, en pro del cumplimiento mostrando poca madurez laboral y psicológica.

Estrategia: Una línea burocrática, vertical y cerrada.

Dentro de esta óptica expresada por el autor se infiere que el estilo autoritario es unidireccional y restrictivo situación que condiciona al subordinado a una presión continua y frustrante que podría desencadenar en un ausentismo laboral por el clima de intimidación bajo el que se encuentra. Empero, por otro lado en su versión positiva este estilo sería eficiente debido a los resultados a corto plazo por cuanto exige cumplimiento inmediato ya que tiene control de todo con un alto grado de supervisión.

Finalmente, se concluye que este tipo de estilo no es recomendable, por el impacto negativo en el ámbito laboral y sustancialmente por la evolución de pensamiento del hombre moderno.



Fuente. Tomado de Alvarado O. Gerencia y Marketing Educativo Lima 2003 p. 52

Figura N° 7. Liderazgo de estilo autoritario.

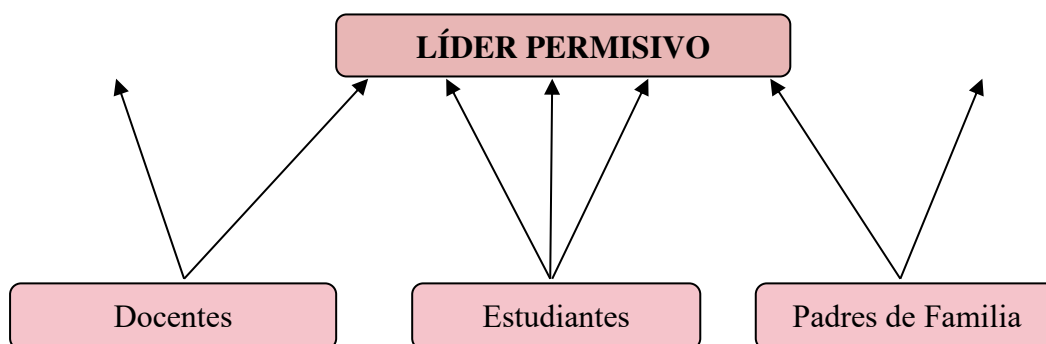
Liderazgo Permisivo: Se caracteriza por lo siguiente:

Método: Líder deja hacer, deja pasar con los trabajadores para lograr objetivos institucionales e individuales.

Estilos: “concede un alto grado de independencia cuando sus subordinados evidencian un alto grado de madurez laboral y psicológica” (Alvarado Oyarce, 2003, pág. 52).

Estrategia: Hay total libertad de decisión individual y grupal, el clima institucional es de improvisación y desorientación.

De lo manifestado por el autor, se interpreta que en líneas generales, el estilo permisivo o Laissez Faire es muy peligroso para las organizaciones por cuanto se puede caer en duplicidad de funciones que conlleva a un clima caótico sin una dirección clara. Relacionado con un papel pasivo evasivo que permite amplia libertad para delegar funciones. Visto desde otra perspectiva podría desarrollar en los subordinados capacidades individuales fortaleciendo la independencia de los mismos. En definitiva, este tipo de líder tampoco es recomendable.



Fuente. Tomado de: Alvarado Gerencia y Marketing Educativo, Lima 2003 p. 52

Figura 8. Liderazgo Estilo Permisivo

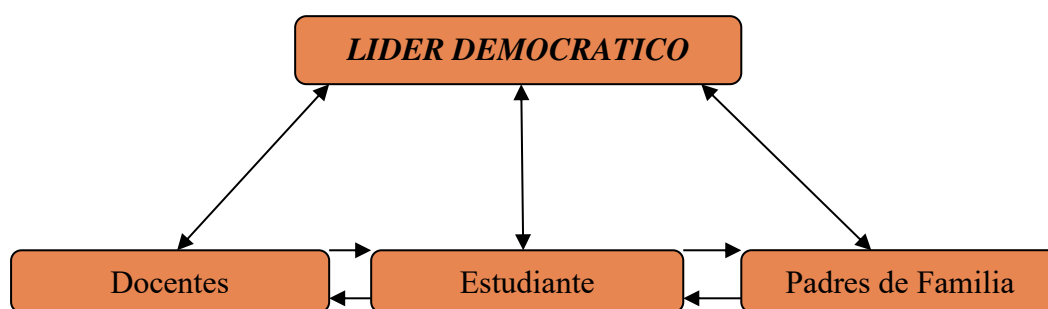
El Líder Democrático: Se evidencia lo siguiente:

Método: El líder aplica la negociación y una política de satisfacción entre sus miembros.

Estilo: “es persuasivo y consultivo con sus seguidores, promoviendo la participación abierta a la innovación en los labores pedagógicos y administrativas. Es la que más motiva a los trabajadores” (Alvarado Oyarce, 2003)p.52)

Estrategia: Favorece la participación y discusión entre los miembros para fijar reglas y tomar decisiones; la comunicación es abierta y flexible.

En estricto sentido, el estilo democrático se distingue por la descentralización del poder a través de una comunicación fluida; que fomenta la toma de decisiones y otorga estímulos para un clima laboral positivo. Una desventaja sería que es poco efectivo si se deben tomar decisiones inmediatas y de no contar el director con habilidades necesarias puede crear bandos y conflictos entre sus miembros.



Fuente. Tomado de: Alvarado. Gerencia y Marketing Educativo Lima 2003 p. 52

Figura 9. Liderazgo Estilo Democrático

Liderazgo Transformacional: Se caracteriza por lo siguiente:

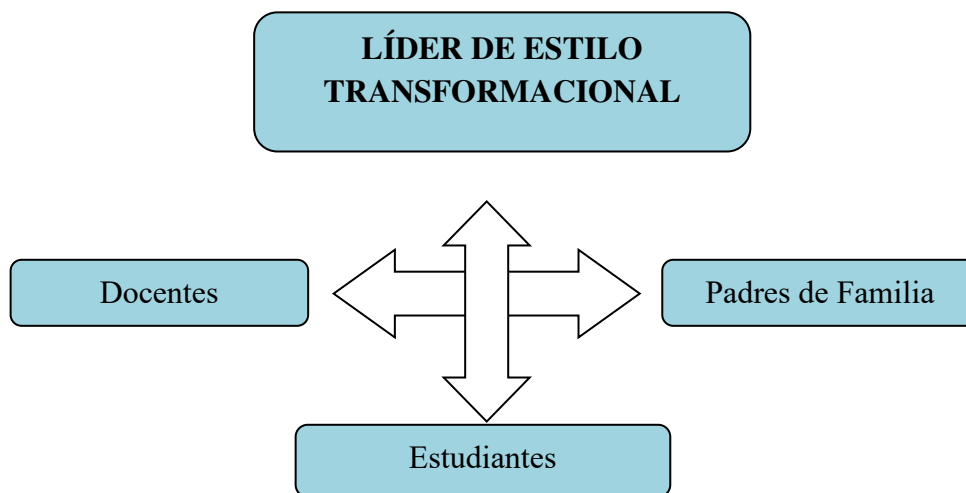
Método: “El líder trabaja en actitudes como la ejemplarización para influir en forma positiva dentro del ámbito institucional”.

Estilo: “El líder logra trascender el interés individual de los trabajadores de la institución educativa buscando el interés institucional y personal. A través del trabajo y la autorrealización”. (Alvarado Oyarce, 2003)p. 96).

Estrategia: “El líder busca el crecimiento integral de todos los trabajadores de la institución “ Disfrutar del trabajo y ayudar a disfrutar a los demás”.

Cabe destacar que una sociedad cambiante requiere de líderes capaces de adaptarse a las grandes transformaciones sociales; es precisamente allí donde surge el estilo Transformacional siendo la mejor propuesta para las organizaciones. Dicha propuesta fomenta de manera carismática la comunicación horizontal, eficaz y asertiva. El

compromiso con cada uno de sus integrantes y sobre todo promueve sinergias; aunque los resultados se evidencian a largo plazo con proyección empresarial. Finalmente, el estilo transformacional es el más apropiado para las organizaciones tanto públicas como privadas.



Fuente. Tomado de: Alvarado Gerencia y Marketing Educativo Lima 2003 p. 96

Figura 10. Liderazgo estilo Transformacional.

Teoría de Rasgos o atributos personales del líder

En opinión de Stodgill citado en (Alvarado Oyarce, 2003, pág. 12): “Encontramos Físicos; apariencia, energía, resistencia física y mental. Personalidad; agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia y madurez emocional. Capacidad: Comunicativa, conocimiento, motivación, originalidad, buen juicio. Sociales: estatus, relaciones interpersonales, popularidad, carisma, comprensión, cooperación.

Implica rasgos fenotípicos y propios de la personalidad

Teoría basada en el uso de la autoridad

En base a este enfoque clásico, se identifican tres estilos:

Estilo autocrático: Ordena sin consulta, espera el cumplimiento. Adopta una actitud firme, vertical, de superioridad; crea desconfianza y miedo al interior del grupo.

Esto evidencia una actitud impositiva que contrasta el respeto versus el miedo. Algunos lo justifican cuando se requiere tomar decisiones rápidas sin consultar.

Estilo Democrático o participativo: consulta y alienta la participación. Desarrolla relaciones de amistad, confianza y dialogo. Es el más recomendable en ámbitos pedagógicos y administrativas.

Tanto las decisiones como el control se gestionan de forma conjunta empero con este tipo de liderazgo se toma más tiempo para llegar a una decisión.

Estilo Liberal o Permisivo: Concede un alto grado de independencia a los subordinados en sus tareas; no otorga cohesión al grupo.

Bajo este liderazgo la gente tiene completa autonomía, aunque en algunos casos promueva el desorden, por tanto no es recomendable.

Teoría Situacional

Surge en base al estudio de Paul Hersey y Kenneth Blanchard acerca de la conducta de los líderes en dos dimensiones: cantidad de dirección; conducta de tarea y cantidad de apoyo social, emocional, conducta de relación; según su madurez emocional.

El líder es producto de la situación: Según ello:

Madurez Laboral: Expresado en realización de tareas o funciones.

Madurez Psicológica: Evidenciado por autoconfianza y seguridad.

Este modelo teórico plantea que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo según la madurez de los subordinados. La cual se define por la combinación de dos dimensiones: Por comportamiento de tarea, comprende el grado en que el líder designa deberes, responsabilidades; incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y quién. El comportamiento de relación, por el grado en que el líder practica una comunicación bidireccional que incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.

Teoría de Contingencia

El enfoque afirma que no existe formula única de organizar y administrar; aplicable a todas las instituciones; sino depende de un determinado contexto o circunstancia. La organización así como los métodos sistemas y procesos o procedimientos operacionales dependen de los recursos disponibles y situaciones del ambiente.

Dicho constructo enfatiza que el comportamiento organizacional no está supeditada a la racionalidad de principios concebidos; sino en la experiencia de los hallazgos que requiere adecuación a factores múltiples propios del entorno y por tanto la elección de alternativas de solución pertinentes.

Desempeño Docente

El desempeño hace referencia al cumplimiento de las funciones profesionales, es decir; reflejado en la ejecución de lo que sabe y es capaz de hacer, el modo en que actúa y por los efectos de su mediación formadora en el proceso de enseñanza aprendizaje; que además involucra a la comunidad educativa y al entorno.

El Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD) (Perú, Ministerio de Educación, 2012) establecido en Perú; define dominios, competencias y desempeños que determinan la buena práctica de los docentes de Educación Básica Regular (Perú, Ministerio de Educación, 2012, p. 17):

En perspectiva de El Marco de Buen Desempeño se desprende tres criterios a ser considerados a plenitud.

Según Valdés (2004) expresa que consiste:

En el quehacer educativo y conocimientos adquiridos en la formación profesional, y competencias que están en relación; al dominio del conocimiento teórico - práctico del aprendizaje; así como métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza y actitudes positivas que promuevan las relaciones humanas. (Valdez, 2004, pág. 60)

De acuerdo con lo autor, la praxis educativa, no solo requiere de conocimientos profesionales propios de la carrera; sino además de dominio pedagógico, metodológico, psicopedagógico y de una personalidad aplomada con una perspectiva humanista y fascinado por su profesión. Puesto que el maestro es el que tiempla el alma humana.

En palabras de (Montenegro Aldana, 2003) menciona como: “Proceso centrado en la investigación continua de la actuación docente, y la toma de conciencia de su propia evaluación”. (p. 23)

Por otra parte Montenegro sitúa la labor docente como un proceso de reflexión y autoevaluación del quehacer docente de manera constante. Actualmente como producto de la globalización; la competitividad es sinónimo de excelencia, y en virtud de ello el crecimiento y desarrollo profesional surgen a partir del sinceramiento y autocrítica.

La propuesta Nueva Docencia en el Perú (2003) puntualiza: “un perfil docente debe estar basado en competencias, siendo dos funciones las más importantes. Una articula; la formación inicial y permanente y la otra dinamizadora del quehacer profesional” (Juarez Echevarria, 2012, pág. 16).

Esto significa que el perfil de un docente es complejo puesto que el maestro es un cumulo de habilidades, conocimientos, actitudes y experiencias que componen el talento humano, aunados a principios éticos y morales. Por todo ello el maestro debe ser valorado por la comunidad educativa no solo en su dimensión profesional sino además en su dimensión humana.

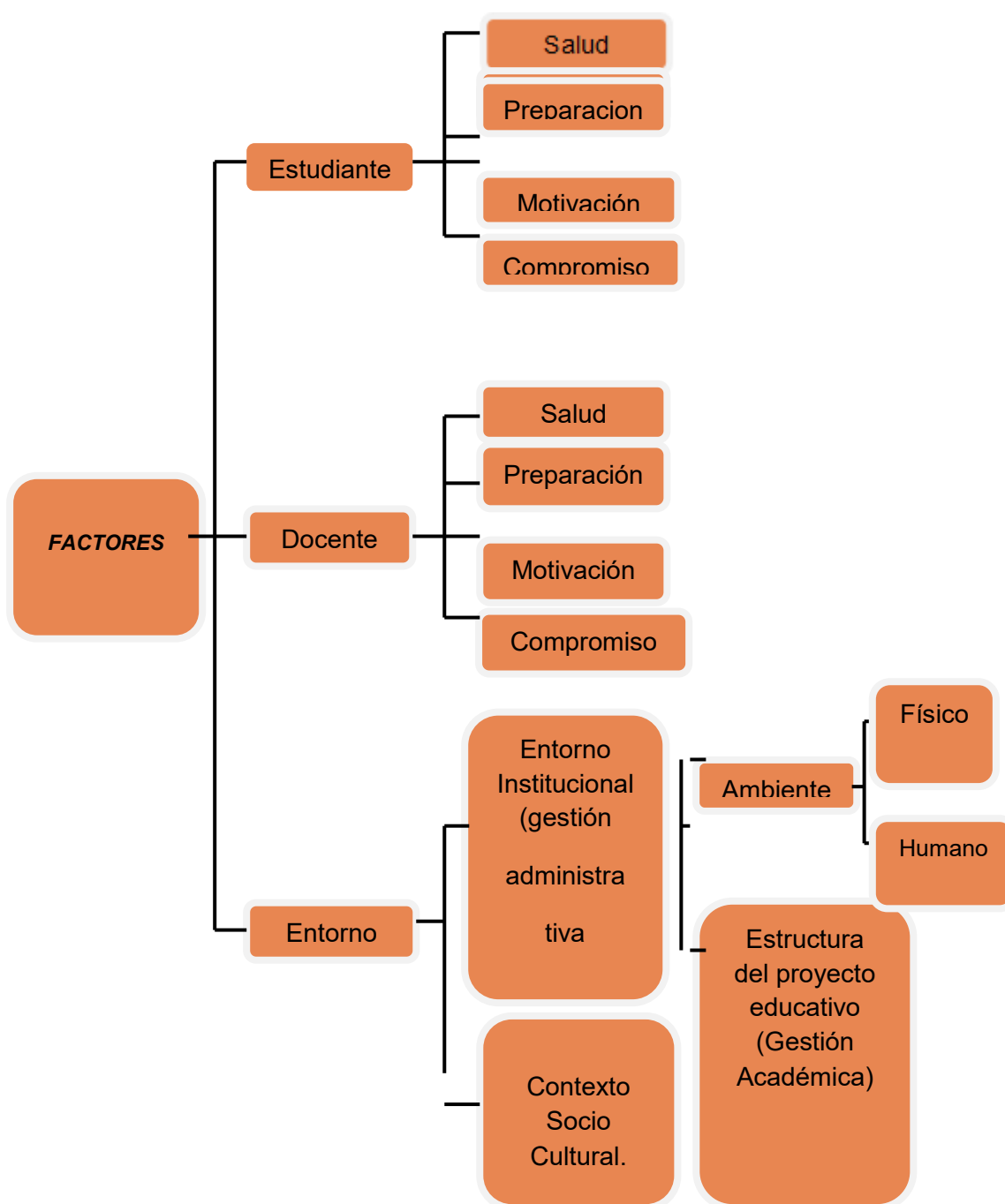
Dentro de la gestión de recursos humanos “el desempeño incluye el cumplimiento de funciones, metas y responsabilidades, así como logros alcanzados” (Ministerio de Educación, 2016)

La labor del docente se relaciona con la gestión de recursos materiales; pero al mismo tiempo con talento humano; donde hábil e inteligentemente crea las condiciones necesarias para que de modo influyente promueva el involucramiento y compromiso institucional a fin de obtener los resultados esperados.

Según Fernández (2008) “autovaloración de la calidad y efectividad del conjunto de acciones que el maestro realiza dentro del marco laboral” (Juarez Echevarria, 2012)p. 115)

De lo expresado por el autor, se deduce que el docente posee la capacidad de autocrítica y distinguir los atributos de la naturaleza de su labor; acerca de los contenidos, estrategias, métodos, sobre su práctica y de su propia persona. Definitivamente, el maestro a través de una conducta organizativa, articulada se erige como actor vital y artífice generador e impulsador en el proceso de construcción del aprendizaje acorde con la realidad local, regional y nacional; escenarios a ser considerados por la significatividad y relevancia del propio acto educativo.

Como se observa: Entre factores y desempeño docente existen relaciones de interdependencia.” (Montenegro Aldana, 2003, pág. 96)



Fuente: Tomado de Montenegro Aldana, 2003

Figura 11. Factores del Desempeño Docente.

Según (Montenegro Aldana, 2003) manifiesta que: “Las dimensiones o factores nos permiten identificar campos en los que el docente desempeña su labor, la acción del docente o maestro sobre sí mismo, en el aula, en el entorno institucional y contexto sociocultural.” (p.18).

El protagonismo docente es multifacético y multifuncional; su rango de acción es amplio; tanto al interior del aula, de la institución, del entorno sociocultural, en que su figura docente cobra relevancia. Puesto que el maestro es el líder pedagógico que se encarga de la formación integral de los estudiantes.

Por su parte Schwab (1999) manifiesta: “Su función es medir conocimientos, capacidades, deberes y actitudes del estudiante.” (p. 17).

En discrepancia con el autor, por cuanto la función del maestro no solo es medir conocimientos, estableciendo juicios de valor cuantitativos sino básicamente es formar modelar personalidad sólida y equilibrada de manera holística con énfasis en una cultura de valores.

Al respecto (Montenegro Aldana, 2003, pág. 12) “competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas”.

En suma el desempeño docente; engloba el cumplimiento de funciones, determinado por factores ligados al docente, estudiante y al entorno.

“Una competencia es un conjunto de destrezas, valores y comportamientos que un docente ha adquirido y se evidencia en aula”. (Delannoy, 2001, pág. 11)

Recapitulando, de todo lo expuesto, se puede concluir argumentando que el desempeño docente gira en torno a las competencias constituidas por capacidades relevantes para la formación integral del estudiante; que es de naturaleza transversal esto significa expuesta a innumerables factores del contexto socio-económico, étnico-cultural y político articulada de acuerdo a una ruta formativa; pero sobremanera destacando el sentido de la capacidad de hacer con saber y con conciencia sobre las consecuencias de ese hacer. Toda competencia involucra, al mismo tiempo, conocimiento, modos de hacer, valores y responsabilidades por los resultados de lo hecho.

Evaluación del desempeño docente

La evaluación del desempeño docente, es un proceso vital continuo y constante dentro de la evaluación institucional; lo cual permite la formulación de juicios sobre normas, estructuras, procesos y productos con el fin de hacer correcciones que resulten necesarias y convenientes para el logro eficiente de objetivos. Donde se asigna valor al curso de la acción.

En opinión de Feeney (2001) la evaluación docente consiste:

En mejorar la calidad del desempeño; es decir, la función de un mejoramiento educativo ofrecido dentro del estado. Sus objetivos deben ser: Favorecer y estimular interés profesional docente, y contribuir en el mejoramiento de la gestión educativa y la praxis pedagógica y académica. (p.21).

Precisamente, la calidad del desempeño es el objetivo primordial de la evaluación; lo que; representa mejora en el proceso educativo; desde el punto de vista académico y pedagógico al interior del aula, como también desde la gestión educativa.

. Mateo (2005) conceptualiza “la evaluación docente representa un papel vital dentro de un proceso de mejora, y es evidente la relación existente entre la actividad docente y la mejora significativa en aula” (Perez Huaman, 2012) p. 95)

Cabe señalar que la medición del accionar docente; es traducida en indicadores y parámetros que permite establecer medidas correctivas que requieren refuerzos, mecanismos de control, hacia una mejora continua de la calidad educativa.

Para Murillo y Cuenca (2007) la evaluación de desempeño docente “Es el conjunto de mecanismos que definen el grado en que las personas aportan al logro de estándares requeridos para un determinado cargo” (Perez Huaman, 2012, pág. 123).

En conclusión y en términos generales la evaluación de desempeño identifica el estado, posición y profesión alcanzados que guardan relación con las exigencias solicitadas para el cargo. El desempeño docente es responsabilidad de cada maestro donde se demuestra personalidad, valores, principios, ética y profesionalismo.

En opinión de Guerrero (2008) evaluar es describir características observables y medibles de la praxis docente, lo que en algunos casos minimiza otras actividades dentro de la carrera profesional. (Juarez Echevarria, 2012)

De acuerdo con lo anterior, la evaluación cuantitativa presenta características fundamentadas en la constatación de hechos; simplemente; a través de escalas numéricas de valoración en desmedro de la evaluación cualitativa; razón por la cual deben ser consideradas ambas perspectivas.

Por su parte Valdés (2009) argumenta que la evaluación docente “Un proceso sistemático en base a la obtención de datos válidos y fiables, cuyo propósito es constatar y estimar el impacto educativo; en el despliegue de capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad laboral y relaciones interpersonales” (Perez Huaman, 2012, pág. 13).

En total acuerdo la evaluación docente involucra mucho más que datos y cifras

Para Martín (2010) “la información obtenida en muchos casos puede ser motivo de censura, cuando se confunde la función formativa con medidas que condicionan el ámbito laboral profesional. Aunque ambas, son lícitas e indispensables, es derecho del docente conocer el propósito del mismo” (Juarez Echevarria, 2012, pág. 101)

Un esbozo histórico en materia legislativa de la educación peruana permite visualizar la dinámica respecto del juicio estimativo de la labor docente.

Hacia 1964 la Ley N° 15215 Estatuto y Escalafón del Magisterio Nacional reglamentaba el desempeño docente con marcada diferencia (Rivero y otros, 2004) según la propuesta: Nueva Docencia en el Perú (MED 2003)

Constituida en base a la concertación política, del momento y en función al progreso de las competencias docentes.

Posteriormente hacia el 2007 se sancionó la Ley de Carrera Pública Magisterial, que en 2012, se mejoró con la Ley de Reforma Magisterial y bajo resolución N° 29944 se decide aprobar los lineamientos del Marco del “Buen Desempeño Docente”.

Para efectos de la investigación la definición de evaluación se tomó del Marco del Buen desempeño docente como guía para su adaptación respecto de los dominios o campos de ejercicio.

La evaluación del desempeño docente permitirá la formulación de metas y objetivos pertinentes a nivel nacional, regional e institucional. Finalmente podría ser útil para calificar y clasificar a los docentes en un escalafón o en los niveles de la Carrera Publica Magisterial.

Funciones de la evaluación del desempeño docente

La evaluación de desempeño es un proceso de naturaleza consciente que recoge, observa procesa información, permite reflexionar, formular juicios críticos y tomar decisiones a posteriori. Evaluar al docente engloba una multiplicidad de dimensiones; formación académica, profesional y continua dentro de la cual se destaca su experiencia académica, y manejo pedagógico, los cargos desempeñados, producción de conocimientos, artículos científicos, participación como conferencista etc. Aunque por lo general la evaluación tiene un carácter sumativo; esto es que el docente haya alcanzado criterios mínimos o estándares; también posee un carácter formativo a través de la identificación de sus debilidades, fortalezas en pro de su desarrollo profesional; debería así mismo estar vinculada con la mejora de sus expectativas y reconocimiento profesional.

Al respecto, Joyce.Weil y Calhoun (2000) afirman que “Los docentes operan según las siguientes funciones: participar de los objetivos esperados; impulsar y estimular el aprendizaje así como la concentración para la realización de tareas” (p. 12).

Según la opinión vertida por los autores citados el aprendizaje es un proceso que se inicia desde una generalización hacia un proceso de transferencia de aprendizaje más puntual y específico real, contextual y significativo donde el estudiante es consciente de lo que se espera de él y del proceso mismo.

Por su parte Pascual (2005) detalla: “la realización de actividades demanda en lo posible que el docente despliegue autenticidad, empatía y un clima de confianza y libertad” (p15).

De lo citado y considerado por el autor el escenario educativo debe guardar las condiciones y características que permitan hacer uso de la creatividad, autonomía y libertad plena. Una atmosfera de confianza, seguridad y calidez.

En palabras de Bretel (2002) evaluar “Es un proceso que; involucra efectos secundarios. Es por ello que la evaluación en su condición de formativa debe valorar al docente en su dimensión profesional y como ser humano. (Perez Huaman, 2012, pág. 13)

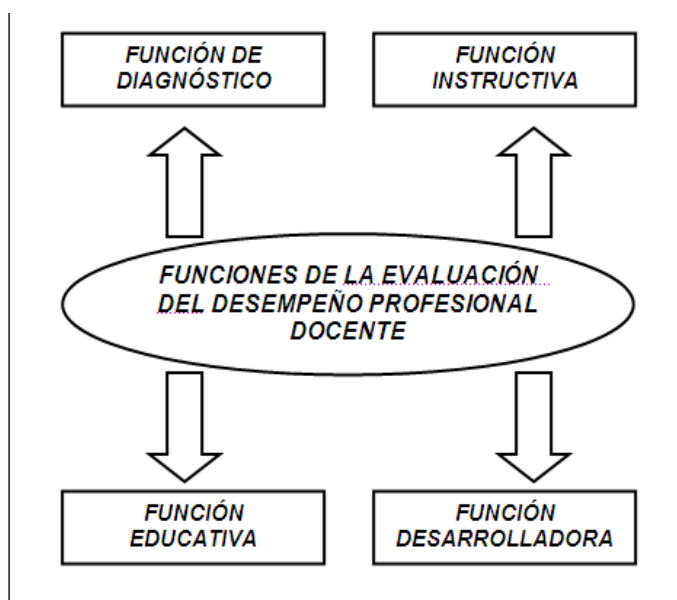
En opinión de (Valdez, 2004, pág. 14) encontramos:

Función diagnóstica: Conformada por aciertos y desaciertos del docente.

Función instructiva: Implica un conjunto de indicadores de desempeño laboral.

Función educativa: Permite conocer como es percibido su trabajo educativo.

Función desarrolladora: Consiste en la adquisición de conciencia de su praxis pedagógica, mediante la autoevaluación crítica.



Fuente: Valdés (2004).

Figura 12. Funciones de la evaluación del desempeño profesional del docente

Por todo lo planteado anteriormente, se infiere que la función que cumple la evaluación del desempeño docente atraviesa canales de índole endógeno que comprende características actitudinales pedagógicas cognitivas ,teóricas ,éticas y morales dentro de un contexto educativo desde donde se evidencia un comportamiento social.

Fines de la evaluación de desempeño docente

En toda estructura organizacional, y la educativa no está exenta; una función primordial es la evaluación. Evaluar el desempeño implica verificar el grado de cumplimiento de los objetivos trazados, que abarca medir tanto recursos materiales como el talento humano; aspectos como personalidad, comportamiento, comunicación, estímulo, reconocimiento y su contribución al objetivo encomendado que pone de manifiesto su crecimiento profesional docente y humano; para luego proceder a la reflexión colectiva sobre el futuro de la institución educativa.

Por su parte Mateo (2000) manifiesta: “Las razones para implementar un sistema de evaluación del desempeño docente son diversas, dichas experiencias demuestran que contribuyen a mejorar la calidad docente; de los procesos educativos y de la educación en general” (Perez Huaman, 2012, pág. 26).

Indudablemente suministra información que debe ser confiable y al mismo tiempo efectivo, siempre que los niveles de medición se ajusten a estándares verificables que permitan identificar debilidades, fortalezas para aplicar las medidas correctivas si fuera la situación; o el reconocimiento respectivo.

Según Valdés (2004) sobre los fines que persigue la evaluación docente “Las iniciativas de mejora en las escuelas se centra en objetivos prioritarios que abordan necesidades del alumno y motivan a su personal. Dichos objetivos proporcionan al centro actividades de mejora, en el proceso de evaluación” (p.6)

En efecto la política de mejora educativa debe cimentarse sobre la base de los agentes educativos; donde si bien es cierto; el escenario puntual es el alumno sus necesidades, intereses, ritmos de aprendizaje y factores conductuales. Así mismo el docente debe ser sujeto de capacitación continua y relevante; dentro de un contexto histórico, socio cultural propio de una determinada realidad educativa. Adicionalmente la mejora educativa debe integrar la figura docente como un cliente más, cuyas demandas debe considerar, en pro del clima laboral.

Principios de la Evaluación del Desempeño Docente

Los principios son indicadores; registro de evidencia del accionar docente y la percepción que guarda la comunidad educativa. Por lo tanto la evaluación debería ser objetiva, concreta, transparente y significativa.

Al respecto el Ministerio de Educación de Colombia (2003) y acorde al manual de evaluación de desempeño refiere los siguientes principios: Objetividad, pertinencia, transparencia, participación y equidad; principios similares al sistema de evaluación de desempeño docente del Ministerio de Educación del Perú (2007) “La confiabilidad es el uso de procesos e instrumentos estandarizados, basado en datos válidos, evidencias y procedimientos de registro riguroso”. (Juarez Echevarria, 2012, pág. 32).

Precisamente, la confiabilidad implica escalas de medición; respecto del desempeño, que pueden ser subjetivas y desviar sus propósitos al constituirse en una herramienta de presión al docente, que podría poner en tela de juicio, la estabilidad laboral del mismo.

Sobre este tema tan importante García (2002) puntualiza “La estabilidad o consistencia interna en las técnicas e instrumentos; reside en establecer la medida: para que, utilizando otros métodos y estrategias, llegue a idénticos resultados” (Juarez Echevarria, 2012, pág. 42)

Dentro de esta óptica se hace alusión a una característica de calidad que acredite los hallazgos en una evaluación docente deben ser establecidos por instrumentos validados y confiables que evidencien la realidad del accionar docente al trabajar con mucho profesionalismo frente a los estudiantes.

Así también el Ministerio de Educación del Perú (2007) manifiesta que “Los estándares y procedimientos de evaluación claros y precisos, susceptibles de contraste” (Juarez Echevarria, 2012, pág. 14).

Cabe destacar que los estándares de evaluación para medir o comprobar la calidad educativa existen varios métodos, técnicas y estrategias. De todo ello lo más reconocido es

la prueba PISA que evalúa a los estudiantes a nivel mundial especialmente en tres áreas: Matemática, Comunicación, CTA.

Empero, para Valdés (2005) la praxis docente está sujeta a un constante juicio de valor social por la comunidad educativa en la que subsiste un alto índice de subjetividad, contraria a la objetividad y transparencia que un proceso de evaluación del desempeño docente debe reflejar.

Según Artunduaga (2005) la evaluación debe “Identificar diversas fuentes - personales y documentales para recopilar información evidencias, y la debida contrastación sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño; prescindiendo de criterios subjetivos en las calificaciones como resultado de la evaluación” (Juarez Echevarria, 2012, pág. 43).

En ese sentido coincidiendo con Artunduaga; un eficaz y eficiente proceso de evaluación docente debe estar marcado por hechos contundentes que pueden ser contrastados con la realidad a fin de no generar un falso perfil profesional y humano del docente.

De acuerdo al Ministerio de Educación del Perú (2007) “afirma que implica dialogo y reflexión colectiva para que el docente evaluado pueda obtener información significativa en el ejercicio de funciones y responsabilidades a su cargo” (Juarez Echevarria, 2012, pág. 22).

Características de la evaluación del desempeño docente.

En opinión de Cuenca (2011) previo análisis de la ley N° 29062 conforme a la carrera pública magisterial “la evaluación del desempeño docente debe ser integral, porque evalúa las dimensiones del saber conceptual, procedimental y actitudinal para identificar problemas y dificultades; y de acuerdo al enfoque constructivista “es participativa porque integra a todos los agentes educativos que participan en el proceso” (Juarez Echevarria, 2012)

Según ley 29062 la evaluación se efectúa en dos fases; la primera es de carácter ordinaria, cada tres años; y la segunda es extraordinaria si el docente desapueba la primera; y si es reiterativa en una siguiente debe ser capacitado pedagógicamente. Sin embargo a pesar de persistir y no lograrlo es invitado al retiro de la Carrera Pública Magisterial” (art.29); En discrepancia con la ley del profesorado DS. N° 019-90 MINEDU

(1990) evaluación “es permanente, integral, sistemática y acumulativa, valorativa y continúa” y “teniendo en cuenta los antecedentes profesionales, tiempo de servicios, cargos asumidos; evaluación del desempeño laboral; con énfasis en la méritocracia” (Juarez Echevarria, 2012, pág. 17).

De acuerdo con lo anterior la Ley del profesorado y la Ley de carrera Pública Magisterial personalizan de forma distinta el status docente.

Por otro lado es considerado por Hernández, Guerrero y Rueda (2006) como “una multiplicidad de procesos que se complementa con la formación filosófica, conceptual, y la práctica en aula” (Juarez Echevarria, 2012, pág. 22).

Modelos de evaluación de desempeño.

La evaluación según Valdés tomado por (Montenegro Aldana, 2003, pág. 8) caracteriza 4 tendencias o modelos:

Según el perfil ideal docente.

La medición guarda concordancia con un perfil ideal previamente elaborado del docente. Luego se procede aplicar cuestionarios a determinada población con la finalidad de medir según perspectiva del alumno y directivo.

Según resultados obtenidos.

Mediante la comprobación objetivos o producto del aprendizaje alcanzados por los alumnos. Dicho paradigma pragmático de pensamiento se presenta como una crítica a todo el sistema educativo.

Según este constructo lo medular es describir y medir al estudiante como consecuencia o relación de influencia de la actividad docente. Por cuanto el docente es el pedagogo que fortalece la personalidad del niño y adolescente en su quehacer pedagógico.

Según comportamiento docente en el aula.

Consiste en la capacidad docente para crear un clima motivador en el desarrollo del proceso de enseñanza en el aula. Desde este modelo de evaluación del desempeño docente, el educador se concibe como un instructor de clase.

En líneas generales esta tendencia asocia a un buen docente con el dominio teórico, práctico, pedagógico, academicista y meramente instructivo; donde el protagonista no es valorado por sus cualidades éticas morales grado de sensibilidad, asertividad y forma de interrelacionarse con el entorno.

Según la práctica reflexiva.

Sobre este tema Riso (2005) Concibe que “En el proceso las capacidades de los docentes en sus dimensiones mediante resolución de problemas prácticos; denominada reflexión sobre la acción que se apoya en la autoevaluación, lo cual es muy subjetivo y no hay patrón de medición objetiva”. (Riso, 2005, p.12).

En sintonía con lo anterior, si bien es cierto la autorreflexión implica el auto reconocimiento de la falencia docente, así mismo puede presentar inconvenientes como la falta de objetividad, temor a la crítica y al fracaso. De ello se desprende el compromiso de la constancia en la autoevaluación a fin de transformar su práctica de modo habitual.

Dimensiones del desempeño docente

Dentro del sector educativo la evaluación del desempeño docente es expresada en dimensiones. Las dimensiones del desempeño son factibles de medir a través de un indicador determinado pudiendo ser: eficiencia, eficacia, calidad total.

Según Valdés (2004) “son señales que tienen la virtud, de proporcionar información relevante y significativa en el plano educativo” (p. 58).

Definitivamente, los indicadores son señales que se sustentan en teorías y enfoques educativos; herramientas que permiten establecer un grado de medición cuantitativa y cualitativa; y al mismo tiempo brindan información respecto al logro, resultados y objetivos para tomar decisiones pertinentes en el ámbito educativo.

Por su parte Valdés (2004) consigna las dimensiones en el desempeño docente: “las capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y relaciones interpersonales”. (p. 118).

De lo expuesto por el autor se interpreta que durante el proceso del desempeño docente se debe tomar en cuenta como los criterios fundamentales las competencias y capacidades pedagógicas, emocionales, psicológicas, liderazgo, personalidad y dominio del tema y del escenario.

Según Sánchez (2008) “las áreas de desempeño docente son: Dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos” (p.143).

En la presente investigación se ha adaptado del Marco del Buen Desempeño Docente y coincidiendo con Sánchez (2008)

Dominio de los contenidos

Metodología de la enseñanza

Cumplimiento de las actividades administrativas

Relaciones intra e interpersonales

Dominio de contenidos

Convencionalmente, la evidencia del desempeño docente lo constituye la demostración de conocimientos actualizados y conceptos fundamentales del área o disciplina a su cargo.

En opinión de Larrea G. (2013) “Un dominio es una red polisémica, compleja, histórica y cambiante, de producción y gestión del conocimiento científico, tecnológico y cultural” (p.3)

Coincidiendo con el dominio II del Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) “La conducción del proceso de enseñanza aprendizaje para los estudiantes con el dominio de contenidos”

A modo de crítica el dominio de los contenidos no solo debe comprender un conocimiento disciplinar académico y científico; implica la apertura del conocimiento cotidiano, a partir de la experiencia, necesidad y propuesta escolar. Además de la metodología didáctica, del cómo enseñar tales contenidos que resultan de una adecuación y construcción de saberes prácticos.

Metodología de la enseñanza

Definitivamente y dentro del marco del presente estudio, la metodología de la enseñanza implica un conjunto de decisiones conscientes orientadas a necesidades, propósitos y objetivos más adecuados para la población estudiantil.

Según (Bellido F. 2011) “Dentro de la planificación y en función de los objetivos se establecen los contenidos, y en sintonía con éstos se fijan las estrategias para el aprendizaje.” (p.24).

Así mismo respecto a las estrategias para la enseñanza y aprendizaje; momento de contacto directo; el punto de partida son los estudiantes; sujeto y objeto; ello implica el perfil de los mismos; los objetivos y propósitos, es decir lo que se espera lograr; luego el contexto dentro del proceso educativo; en otras palabras el dónde y cuándo; los contenidos enmarcados en un silabo; el que y como; y los recursos materiales y humanos propicios.

Históricamente, y a modo de crítica la exposición magistral es una estrategia centrada en el docente, aun hoy utilizada a diferencia de estrategias focalizadas en el estudiante; el verdadero protagonista.

Cumplimiento de actividades administrativas

Dentro de la praxis docente, un segmento importante es el papel de administración y gestión de las instituciones.

Acerca del particular, la Ley Orgánica de Educación (2006) Art.91 “establece que las funciones administrativas docentes son : La elaboración y puesta en práctica de un Plan de Acción Tutorial (PAT) así como ,la coordinación de actividades docentes, de gestión , de dirección y planes de evaluación que les sean encomendadas”(p.329)

En esa línea según el dominio III el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) participa activa crítica y colaborativa en la construcción del PEI.

Este criterio refiere la participación docente en la elaboración de estrategias de gestión, reuniones de personal para establecer nuevas directrices y normativas .Precisamente la ejecución de tales actividades deberían estar precedidas por una capacitación y actualización constante del profesorado que a su vez permite compartir espacios de análisis y reflexión respecto de su accionar docente.

Relaciones interpersonales

Dentro de una organización es básica la interacción que mantienen sus miembros.

Valdés, Héctor (2004) identifica, como una de las dimensiones del desempeño docente las relaciones interpersonales que los maestros establecen con sus alumnos, padres, directivos,

docentes y comunidad; este incluye el nivel de preocupación y comprensión de los problemas sociales y familiares de los estudiantes hasta la flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión de los alumnos. “[un buen docente]... capaz de involucrarse con los intereses y necesidades”

Según el Marco del buen desempeño docente (MBDD) construye de manera asertiva, empática relaciones con y entre todos los estudiantes. Sin duda alguna, del tipo de relaciones interpersonales que se manejan en un determinado ámbito, será significativa y altamente productiva desde el punto de vista educativo o pedagógico.

Estándares del desempeño docente

Constituyen evidencia sobre lo que un buen docente sabe y es capaz de hacer. Explicitan el modo o forma en el proceso de construcción de la enseñanza aprendizaje; en los distintos niveles educativos, en este caso básica regular; los cuales son referentes del quehacer docente.

También puede ser entendida así mismo como una unidad de información de hechos observables y por tanto medibles denominados indicadores a los que se asigna un juicio o criterio de valor. Por citar algunos ejemplos insatisfactorio, básico, competente y destacado.

En palabras de Stegman (2004) estándares expresan lo que sabe puede hacer en la praxis docente” (p. 78) en el cual se evidencia lo siguiente:

Conocimientos necesarios para un buen ejercicio docente:

Contenidos: Representan ideas, datos o hechos, conceptos organizados y significativos.

Alumnos: Constituyen curiosamente el sujeto y al mismo tiempo objeto del proceso educativo. En los cuales se consideran factores biológicos, psicológicos, emocionales y afectivos, ritmos, intereses y necesidades de aprendizaje.

El proceso de enseñanza. Está orientado por el currículo educativo en sus distintos niveles.

Los cambios sociales en la educación y la profesión docente. Implica la reflexión docente sobre el contexto político, económico y social que influyen las políticas educativas.

Conocimiento de la profesión docente: Contempla el conocimiento mismo de la profesión docente y la disposición para desarrollar su labor educadora.

Los estándares en educación pueden ser vistos desde la óptica de las competencias. Son descripciones, características visibles de la praxis docente en la que se plasma el bagaje de conocimientos teóricos-científicos, prácticos, pedagógicos, culturales y morales que sumadas al arte y carisma del maestro son las directrices encargadas de la formación del educando. Una formación acorde a los cambios sociales y necesidades de un mundo globalizado donde se combina patrones, estereotipos propios de un sincretismo cultural. Además proveen información para saber que esperar; pues orientan el desempeño docente para lograr paulatinamente desafíos hacia una mejora continua.

Desempeño docente según el Ministerio de Educación

En la presente investigación se utilizó y adapto la clasificación contenida en el marco del buen desempeño docente definido por el Ministerio de Educación.

En los tiempos modernos la propuesta pertinente es realizar una reingeniería del ámbito escolar que implica generar perspectivas de cambio en los enfoques de la gestión del directivo. Las recientes y sustentadas fuentes de investigación educativa apuntan que el estilo de liderazgo pedagógico adoptado por el directivo, se constituye en un segundo factor de influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje; por encima de la imagen docente, lo que evidencia una variable de poder en el proceso del aprendizaje y en la gestión misma.

Si bien es cierto el campo de acción del directivo no es al interior del aula, actúa de forma indirecta, creando las condiciones, el clima laboral; en la promoción y gestión de la enseñanza; por ende en la mejora de la calidad de los aprendizajes.

En la perspectiva actual del Ministerio de Educación, y la concepción sistémica; se asume con carácter de prioridad el fortalecimiento de las instituciones educativas dentro

del ámbito de la gestión; en este contexto, con esta nueva propuesta y en este escenario, el rol del director se vuelve estratégico, en la medida en que se le confiere mayor autonomía, otorgándole nuevas funciones para la gestión institucional y pedagógica.

La propuesta se origina en la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente impulsada por el Consejo Nacional de Educación (CNE) y aprobada en enero del 2012 mediante Resolución Ministerial Nro. 0547-2012-ED.

El Marco de Buen Desempeño Docente presenta propósitos específicos:

Establecer un lenguaje común, entre los docentes y los ciudadanos, para referirse a los procesos de enseñanza, cuyo objetivo primordial es mejorar la calidad educativa.

Impulsar la reflexión docente sobre la praxis educativa.

Promover la revaloración social y profesional docente.

Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación.

El Marco de Buen Desempeño Docente define dominios, competencias y desempeños (MINEDU, 2012). Los dominios son las cuatro grandes categorías en las que se agrupan nueve competencias y cuarenta desempeños.

Dominio I : Relacionado con la preparación de la enseñanza.

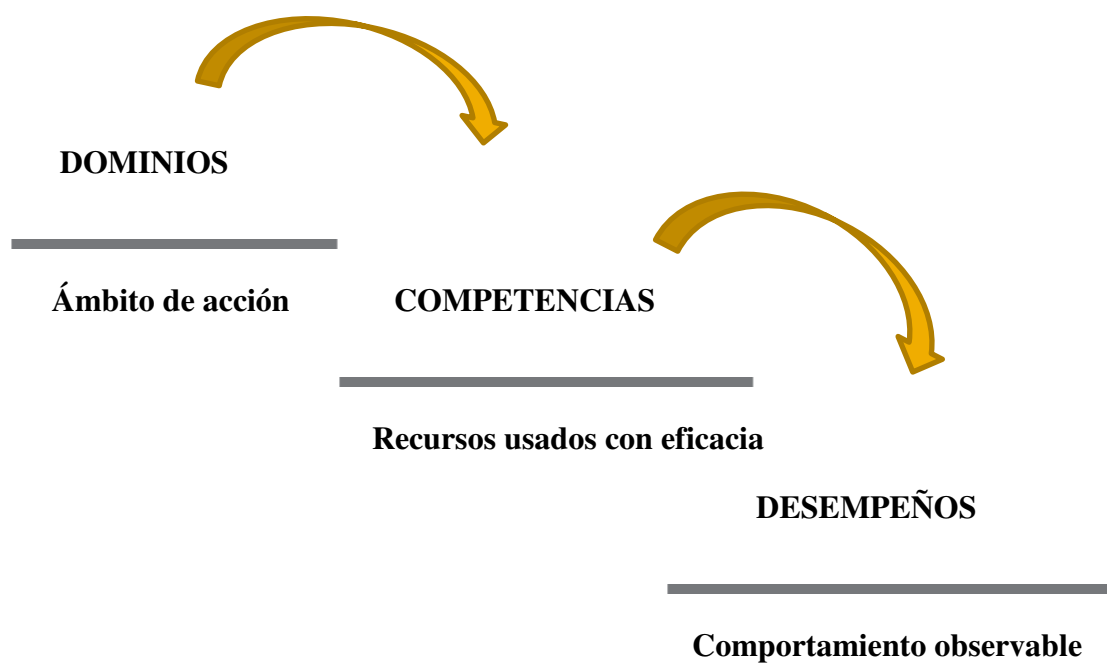
Dominio II: Describe el desarrollo de la enseñanza en el aula.

Dominio III: Refiere la articulación de la gestión escolar, familias y la comunidad

Dominio IV: Comprende identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Recapitulando el tema, se concluye que es fundamental mejorar la calidad educativa dentro del ámbito nacional, regional y local. Para tal fin el Gobierno y los congresistas tienen que ser conscientes de todo lo que ocurre en el sector educativo. Lo primero es mejorar el sueldo de los docentes en todos los niveles, mejorar la malla curricular, los programas y la calidad de los textos para que no exista esa diferencia abismal entre los colegios públicos y privados. Mas al contrario haya esa simetría en la calidad de docentes y en la enseñanza pedagógica, puesto que la educación es el arma más poderosa para el desarrollo de una nación, país o estado.

Marco de Buen Desempeño Docente



Fuente: Elaboración propia a partir, Ministerio de Educación – Perú (2012)

Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**Competencia 1**

Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

Competencia 2

Planifica la enseñanza garantizando la coherencia entre los aprendizajes esperados, el proceso pedagógico, el uso de recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

Dominio II Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.**Competencia 3**

Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

Competencia 4

Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para un aprendizaje reflexivo y crítico en la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

Competencia 5

Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.**Competencia 6**

Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.

Competencia 7

Establece relaciones de respeto, con corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**Competencia 8**

Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional

Competencia 9

Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Marco del buen desempeño del directivo

Constituye un conjunto de lineamientos, de tipo referencial dentro del contexto educativo, producto de la reflexión de la comunidad educativa con participación del sector político y social. Su propósito identificar las practicas o actuación docentes, a fin de ser evaluadas y posteriormente reformuladas.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes” (Ministerio de Educación, 2012)

Dicho documento desarrollado entre los años 2012-2014, pone de manifiesto la necesidad de contar con directivos altamente calificados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

Los propósitos que determinan el alcance de este documento son:

Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.

Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos

Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos.

Estructura del marco de buen desempeño del directivo

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en 2 dominios, seis competencias y veintiún desempeños.

Dominio

Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo.

Competencias

Un saber hacer que implica compromisos, disposición a realizar tareas o a cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales, morales y las consecuencias sociales de sus decisiones.

Desempeños

Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia.

Dominio I Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

Competencia 1

Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.

Competencia 2

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Competencia 3

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

Competencia 4

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

Dominio II

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes

Competencia 5

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Competencia 6

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

2.3 Glosario de términos

Autoritario: Describe a un líder que tiende a centralizar la autoridad, a aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados.

Burocracia: Para Luna G, 2015 Es una forma de organización humano basada en la racionalidad para garantizar la máxima eficiencia posible para el logro de los objetivos de la organización.

Contingencia: Describe algo incierto o eventual. Afirma que no existe una única forma de organizar y administrar aplicable a todas las empresas.

Competencia: Conjunto de habilidades, capacidades y destrezas

Democrático: Describe a un líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones; delegar autoridad, fomentar la participación y decisión de métodos de trabajo.

Desempeño Docente: Son las actividades sistemáticas realizadas por el docente para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje. Es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos dentro de la formación profesional y los patrones conductuales de su formación humana. En la presente investigación para medir el desempeño docente se ha tomado en cuenta las siguientes dimensiones: Dominio de los contenidos, Metodología de la enseñanza, Cumplimiento de las tareas administrativas y relaciones intrapersonal e interpersonales.

Dimensión: Las dimensiones vendrían a ser sub variables o variables con un nivel más cercano al indicador.

Dominio: En opinión de Larrea G. (2013) “Un dominio es una red polisémica, compleja, histórica y cambiante, de producción y gestión del conocimiento científico, tecnológico y cultural” (p.3)

Estilo: Según CERVO (1984) “Un estilo de liderazgo es el comportamiento que muestra un líder al guiar a los miembros de su organización en decisiones apropiadas”. (p. 362).

Estilo de Dirección Educativa: Es la forma como se ejerce la función de la dirección educativa. Varía de unos a otros, depende de la exigencia de cada situación resultando de ello un estilo particular o forma de actuación resultante de la combinación de varios de ellos.

Evaluación del desempeño docente: La evaluación del desempeño docente, es un proceso inminente dentro de la evaluación institucional. A través de la misma se asigna valor al curso de la acción. Es la formulación de juicios sobre normas, estructuras, procesos y productos con el fin de hacer correcciones que resulten necesarias y convenientes para el logro eficiente de objetivos.

Estándares del desempeño docente: Un estándar es tanto una meta (lo que debería hacerse) como una medida de progreso hacia esa meta.

Estratégico: Adecuada para una acción o plan.

Gestión: En la investigación entendemos por gestión “el objetivo y los procesos involucrados para que el director cumpla las metas trazadas con eficiencia y eficacia.

Gestión educativa: Es un conjunto articulado de conducción en una institución educativa enmarcada en un proceso de planeamiento estratégico institucional, estructura organizativa y procesos de gestión de calidad. Consiste en una cultura para organizar.

Interpersonal: Implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas.

Intrapersonal: Se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como autoconfianza y automotivación.

Permisivo: Es una palabra francesa que significa “dejar hacer” y sirve para identificar a aquel tipo de líder que permite que sus subordinados hagan lo que quieran.

Sistema: Según Ludwig. Es un conjunto de unidades en interrelación.

Transformacional: El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, y mirar hacia fuera de la organización como un todo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Operacionalizar implica pasar de los conceptos a indicadores que permitan plantear un modelo operativo para la medición de las variables de estudio. Para ello es importante conceptualizar las variables, conocer los elementos, tipos, etc. que la componen y plantear los indicadores que permitan su medición.

A continuación clasificamos las variables y sus dimensiones:

Variable Independiente

Estilos de Gestión Educativa

- Estilo Democrático
- Estilo Autoritario
- Estilo Permisivo
- Estilo Transformacional

Variable Dependiente

Desempeño Docente

- Dominio de Contenidos
- Metodología de la Enseñanza
- Cumplimiento de las tareas administrativas
- Relaciones intrapersonales e interpersonales

3.1. Operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de la variable “Estilos de gestión educativa”

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems (en la Matriz)	Ítems (en la Encuesta)	Valores	Índice
<u>Independiente</u> X= Estilos de gestión educativa	Es la forma como se ejerce la función de conducción de una Institución Educativa.	X1= Estilo democrático	X1.1= Nivel del estilo democrático X1.2= Grado de participación activa de los docentes X1.3= Grado de involucramiento en la toma de decisiones X1.4= Grado de negociación o refuerzos sociales.	1 2 3 4 5	6 17 19 2 3	Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca	- 4 = 3 = 2 = 1
		X2= Estilo autoritario	X2.1= Nivel del estilo autoritario X2.2= Grado de centralismo y autoritarismo X2.3= Porcentaje de imposición laboral	6 7 8 9 10	4 7 18 13 20	Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca	= 4 = 3 = 2 = 1
		X3= Estilo permisivo	X3.1= Grado del estilo permisivo X3.2= Nivel de inconsistencia en su comportamiento X3.3= Grado de ausencia de coordinación y orientación	11 12 13 14 15	11 8 12 15 16	Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca	= 4 = 3 = 2 = 1
		X4= Estilo transformacional	X4.1= Nivel del estilo transformacional X4.2= Grado de motivación para trascender el interés individual X4.3= Nivel de promoción de la autorrealización.	16 17 18 19 20	10 1 14 5 9	Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca	= 4 = 3 = 2 = 1

Fuente: elaboración propia de la investigadora.

Tabla 3. Operacionalización de la variable “Desempeño docente”

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems (en la Matriz)	Ítems (en la Encuesta)	Valores	Índice
<u>Dependiente</u> Y= _Desempeño docente	Es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos dentro de la formación profesional	Y1= Dominio de los contenidos	Y1.1= Grado de planificación y conocimiento de procesos pedagógicos Y1.2= Grado de coherencia en los aprendizajes y Programación curricular Y1.3= Grado de asertividad y profundidad en los contenidos Y1.4= Nivel de información actualizada	1 2,3 4 5	14 9,15 13 18	Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca	= 4 = 3 = 2 = 1
		Y2= Metodología de la enseñanza	Y2.1= Porcentaje de estrategias y recursos metodológicos Y2.2= Grado de acompañamiento para la mejora de los aprendizajes Y2.3= Nivel de eficiencia en los aprendizajes Y2.4= Nivel de refuerzos de las metas cognitivas y formativas Y2.5= Nivel de didáctica en su especialidad	6 7 8 9 10	7 10 16 1 8	Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca	= 4 = 3 = 2 = 1
		Y3= Cumplimiento de las actividades administrativas	Y3.1= Nivel de participación en la construcción y mejora continua del PEI Y3.2= Nivel de participación e identificación con la institución educativa Y3.3= Grado de cumplimiento de disciplina laboral Y3.4= Porcentaje de asistencia a sus clases y actividades durante el año	11 12 13 14 15	4 20 3 2 19	Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca	= 4 = 3 = 2 = 1

		Y4= Relaciones Interpersonales	Y4.1= Nivel de reflexión en su práctica institucional Y4.2= Grado de participación en el acompañamiento pedagógico de los estudiantes Y4.3= Nivel de satisfacción con la labor educativa que realizan Y4.4 Grado de colaboración e interrelación con la comunidad educativa Y4.5 Nivel de cooperación y comprensión de los problemas sociales	16 17 18 19 20	6 14 5 11 12	Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca	= 4 = 3 = 2 = 1
--	--	--------------------------------	---	----------------------------	--------------------------	--	------------------------------

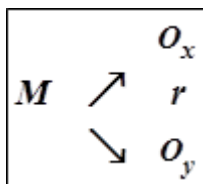
Fuente: Elaboración propia de la autora.

3.2. Tipificación de la investigación

Tipo y Diseño: Cuantitativa de Naturaleza Básica con diseño no experimental, descriptivo -correlacional de corte transversal.

- a) **Diseño no experimental**, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos, solo se describe y se analiza su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.
- b) **Transversal**, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis o estudio de las variables, mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.
- c) **Correlacional**, porque tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. En este sentido, la presente investigación nos permite conocer el grado de relación que existe entre ambas variables (Estilos de Gestión y Desempeño docente). (Hernandez Sampieri, 2014)

La representación del diseño de la investigación es la siguiente:



Donde:

M = Muestra de investigación

Ox = Observaciones de la variable Estilos de gestión

Oy = Observaciones de la variable Desempeño docente

r = Índice de relación entre ambas variables.

3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis

- a) Los datos fueron recolectados, codificados y procesados en el software SPSS versión 23, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas, descriptivas mediante tabla de frecuencias, gráficas de barras e histogramas para analizar características de los estilos de gestión y el desempeño docente.

- b) Para el contraste de la hipótesis se utilizara la prueba estadística de **Correlación Rho de Spearman**, que se utiliza para medir el grado de relación de entre variables ordinales. Esta estadística, a veces llamada rho, es una medida de asociación que requiere que ambas variables sean medidas por lo menos en una escala ordinal, de manera que los objetos o individuos en estudio puedan colocarse en dos series ordenadas. Sean $X = (x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$; $Y = (y_1, y_2, y_3, \dots, y_n)$ dos pares de variables.

i. Hipótesis

$H_0 : \rho = 0$ (No existe relación significativa entre X e Y)

$H_1 : \rho \neq 0$ (Si existe relación significativa entre X e Y)

ii. Estadístico de prueba. Entonces el Coeficiente de correlación por Rangos de Spearman está dado por:

$$rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde

$$D_i = R_{X_i} - R_{Y_i}$$

R_{X_i} : Rango de la variable de la variable X

R_{Y_i} : Rango de la variable de la variable Y

n : Número de pares de valores $(X;Y)$ o tamaño muestral

ii. Decisión: Si $p < \alpha$, se rechaza H_0 . Es decir, si el valor de significancia p correspondiente al coeficiente de correlación rho es menor que al nivel de significancia α , se rechaza H_0 . Se acostumbra tomar $\alpha = 0.05$

3.4. Población

La población del presente trabajo investigativo está conformado por 27 docentes miembros de la Institución Educativa Saco Oliveros que dictan en las 3 sedes de manera continua y constante; así como el tiempo de servicio. En el proceso a criterio del investigador; se consideró no utilizar muestreo porque la población estuvo al alcance del investigador.

Tabla 4. Distribución de la población en estudio en la I. E. Saco Oliveros, Sedes El Agustino -V. El Salvador- José Gálvez, 2018

Informantes	Universo	Población	Total
Profesores	27	27	100%

Fuente: I. E. Saco Oliveros Sedes El Agustino -V. El Salvador- José Gálvez, 2018

Ficha técnica de la institución

Nombre : Asociación Educativa Saco Oliveros SAC.
 Ubicación : se indica
 Tipo de Gestión : privada
 Niveles : Inicial – Primaria- Secundaria- Preuniversitaria
 Fundación : 1997

3.5. Instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas empleadas en la recolección de información permiten obtener los datos necesarios. Dentro de esa óptica Tamayo (1998) refiere: las técnicas e instrumentos de recolección de datos representan la expresión operativa del diseño de la investigación; incluye pasos e instrucciones. En la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos: Se aplicó dos encuesta mediante un cuestionario con 20 ítems a los docentes. Escala Tipo ordinal (1 -4 puntuaciones).

3.5.2. Instrumentos de recolección de datos

Se elaboró un cuestionario para docentes; para solicitar opinión del Estilo de Gestión del director y otro cuestionario para docentes a fin de solicitar opinión sobre el desempeño docente. (ficha técnica N°1 y N°2)

FICHA TECNICA N° 1

Nombre del instrumento: Cuestionario

Autor : Norma Nelly Quispe Sánchez

Año: 2018

Lugar: Institución Educativa Saco Oliveros Villa El Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Muestra: 27 Docentes

Administración: En forma colectiva

Tiempo de duración: 30 min.

Normas de Aplicación: Los encuestados marcan en cada ítem de acuerdo a una valoración cualitativa (siempre, frecuentemente, ocasionalmente y nunca), con un total de 20 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: Estilo democrático, estilo autoritario, estilo permisivo y estilo transformacional, es decir se medirá la percepción de los docentes acerca del estilo de gestión del director de la Institución Educativa Saco Oliveros. Villa El Salvador, José Gálvez y El Agustino.

VALORACION DEL CUESTIONARIO PARA VARIABLE ESTILOS DE GESTION

Valores	Índice
Siempre	4
Frecuentemente	3
Ocasionalmente	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia de la investigadora

FICHA TECNICA N° 2

Nombre del instrumento: Cuestionario

Autor : Norma Nelly Quispe Sánchez

Año: 2018

Lugar: Institución Educativa Saco Oliveros. Villa El Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Muestra: 27 docentes

Administración: En forma colectiva

Tiempo de duración: 30 min.

Normas de Aplicación: Los encuestados marcan en cada ítem de acuerdo a una valoración cualitativa (siempre, frecuentemente, ocasionalmente y nunca), con un total de 20 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: Dominio de los contenidos, metodología de la enseñanza, cumplimiento de las actividades administrativas y relaciones intra e interpersonales, es decir se medirá la percepción de los docentes acerca de su desempeño en la Institución Educativa Saco Oliveros. Villa El Salvador, José Gálvez y El Agustino.

VALORACION DEL CUESTIONARIO PARA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

Valores	Índice
Siempre	4
Frecuentemente	3
Ocasionalmente	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia de la investigadora

3.5.3. Validez y confiabilidad de instrumentos

Validez de instrumentos

El instrumento como tal se sometió a una prueba de juicio de expertos, para ello se buscó la certificación de tres connotados magísteres y doctores en educación para validar la encuesta-cuestionario.

A los expertos, se les entregó la matriz de consistencia, los instrumentos de recolección y la ficha de validación donde se determinaron los indicadores respectivos. Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos de los dos instrumentos de recopilación de la información. Finalmente, los jueces en su conjunto dictaminaron los siguientes resultados: (ver anexos)

Tabla 5. Evaluación del criterio de jueces para validación del instrumento

Nº	Experto	Cuantitativa (%)	Cualitativa
1	Experto 1	90	Excelente
2	Experto 2	99	Excelente
3	Experto 3	99	Excelente
	Total	96	Excelente

Fuente: ficha de validación de la lista de cotejo y cuestionarios

Como se aprecia en la tabla, los jueces en su conjunto decidieron que los instrumentos son aplicables. En la escala cualitativa responde al nivel de excelente, por lo tanto se considera aplicable a la investigación. (*Aceptable = 0.70-0.80; Bueno = 0.80-0.90; Excelente por encima de 0.90*)

Confiabilidad de los instrumentos

Para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos de medición del tema de investigación que estamos tratando haremos uso del Coeficiente Alfa de Cronbach, cuya fórmula a usar es:

$$\alpha = \frac{K}{(K-1)} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right]$$

Donde:

K : Es el número total de ítems

$\sum s_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems

s_T^2 : Varianza de la suma de ítems

Nivel de Confiabilidad

- 0.80 a 1.00 Elevada
- 0.60 a 0.79 Aceptable
- 0.40 a 0.59 Moderada
- 0.20 a 0.39 Baja
- 0.00 a 0.19 Muy baja

Para obtener la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto que estuvo conformada por 20 docentes; y haciendo uso del Software Estadístico SPSS se determinaron los Coeficientes Alfa de Cronbach a partir de la Matriz

de correlaciones de los ítems correspondiente a los indicadores de las variables en estudio.

Según anexos, el Coeficiente Alfa de Cronbach correspondiente al instrumento para medir Estilos de Gestión Educativa es igual a 0.636 que es mayor a 0.600, lo cual indica que la confiabilidad del instrumento de medición es Aceptable. El Coeficiente Alfa de Cronbach correspondiente al instrumento para medir Desempeño Docente es igual a 0.648 que es mayor a 0.600, lo cual indica que la confiabilidad del instrumento de medición es también Aceptable

3.5.4. Procedimiento para recolección de datos

El procedimiento para la recolección de datos:

Se solicitó a la dirección de cada sede el permiso para la aplicación de los cuestionarios.

La recolección de datos se realizara mediante visitas a aula, en los cuales se explicó el objetivo y los fines de estudio a cada sujeto encuestado

Prevía aceptación de los docentes, se procedió con los datos generales seguida de la encuesta.

Se solicitó responder a los docentes de la institución; las preguntas del cuestionario; no obstante la instructiva previa.

3.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

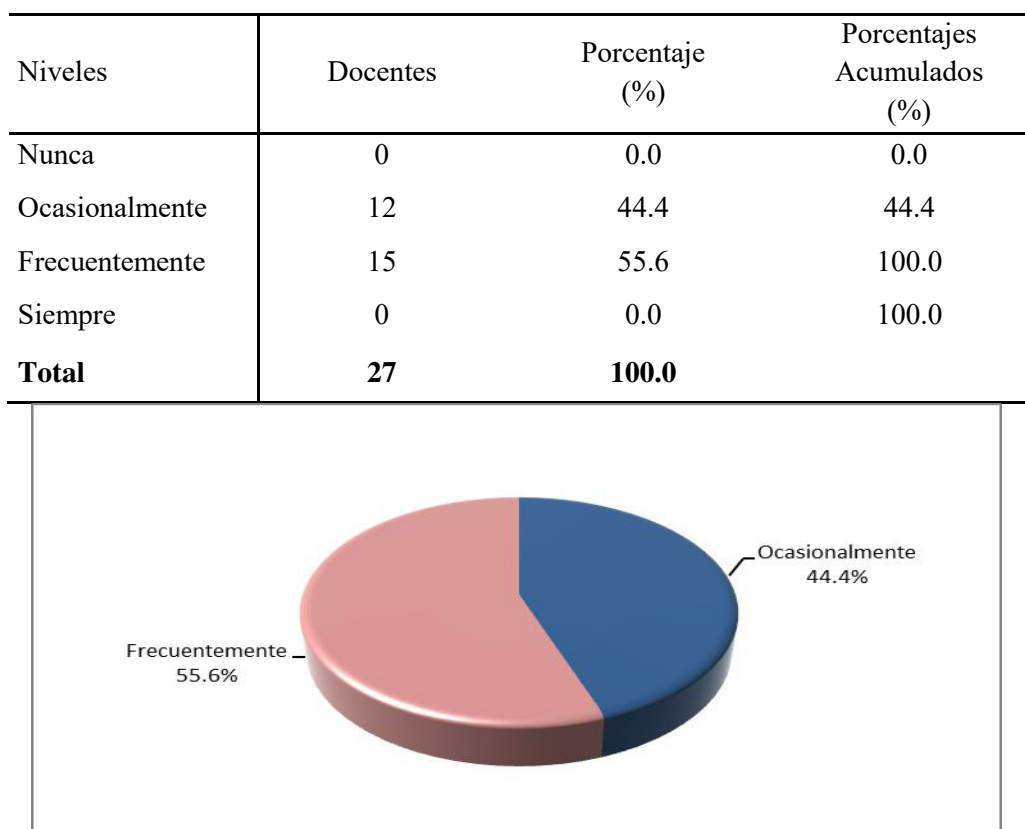
Una vez recolectada la información se procedió al ordenamiento y a la creación de una base de datos a partir de todas las encuestas. Para el procesamiento de los datos se aplicó el Software estadístico IBM SPSS versión 23, con el cual se obtuvieron tablas, figuras, parámetros o medidas que sirvieron para describir cada una de las variables en estudio. Luego de procesada la información se analizaron e interpretaron cada tabla y figura que obtenida por cada variable estudiada, realizándose un análisis porcentual para saber qué cantidad de docentes y estudiantes se adhieren a determinadas categorías de las variables y además se contrastó la hipótesis planteada mediante la prueba estadística Rho de Spearman.

CAPITULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos

Tabla 6. Distribución de docentes según Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018



Fuente: I.E. Saco Oliveros - Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

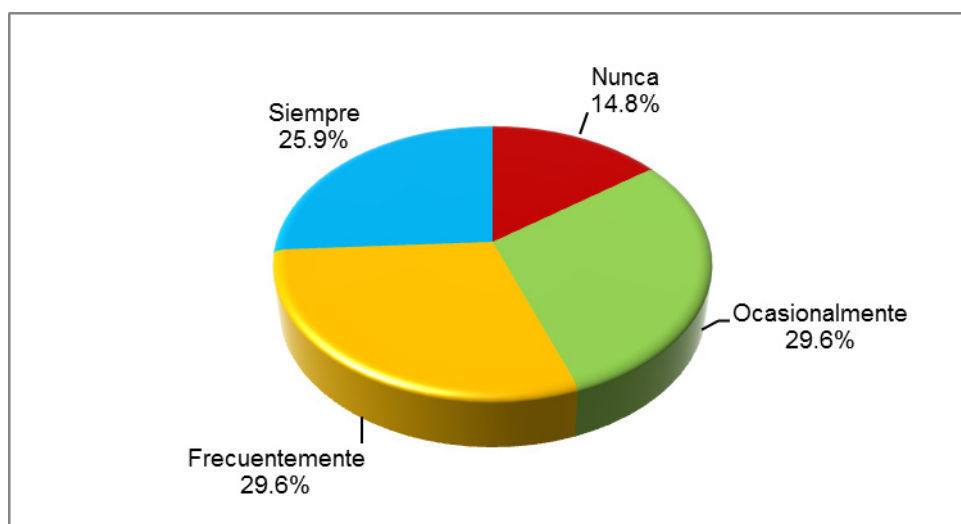
Figura 13. Distribución porcentual de docentes según estilos de gestión educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018

Se observa en la Tabla 6 y Figura 13, que del total de docentes encuestados sobre estilos de gestión educativa, el 55.6% frecuentemente apreció buen estilo de gestión y 44.4% ocasionalmente, en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 7. Distribución de docentes según Estilo Democrático de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Niveles	Docentes	Porcentaje (%)	Porcentajes Acumulados (%)
Nunca	4	14.8	14.8
Ocasionalmente	8	29.6	44.4
Frecuentemente	8	29.6	74.1
Siempre	7	25.9	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

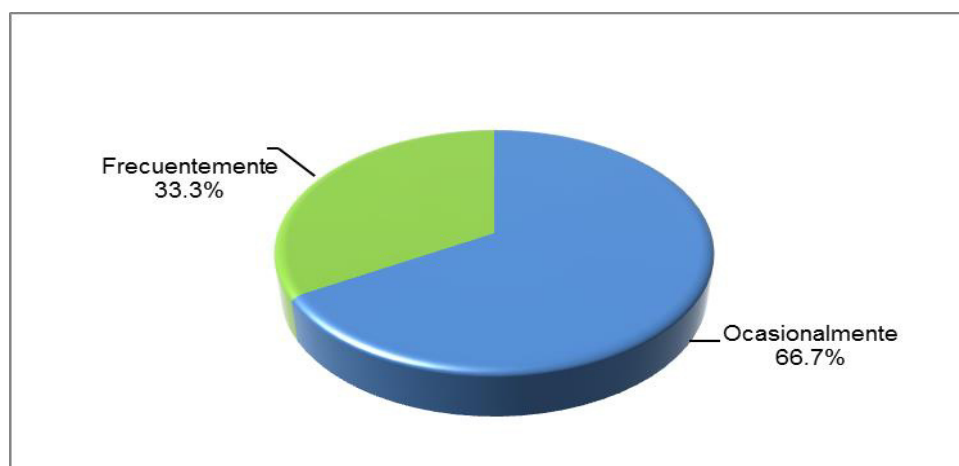
Figura 14. Distribución porcentual de docentes según Estilo Democrático de gestión educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Se observa en la Tabla 7 y Figura 14, que del total de docentes encuestados sobre el estilo democrático del director de la institución, el 14.8% nunca apreció el estilo democrático, 29.6% ocasionalmente, 29.6% frecuentemente y 25.9% siempre apreció dicho estilo, en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 8. Distribución de docentes según Estilo Autoritario de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Niveles	Docentes	Porcentaje (%)	Porcentajes Acumulados (%)
Nunca	0	0.0	0.0
Ocasionalmente	18	66.7	66.7
Frecuentemente	9	33.3	100.0
Siempre	0	0.0	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

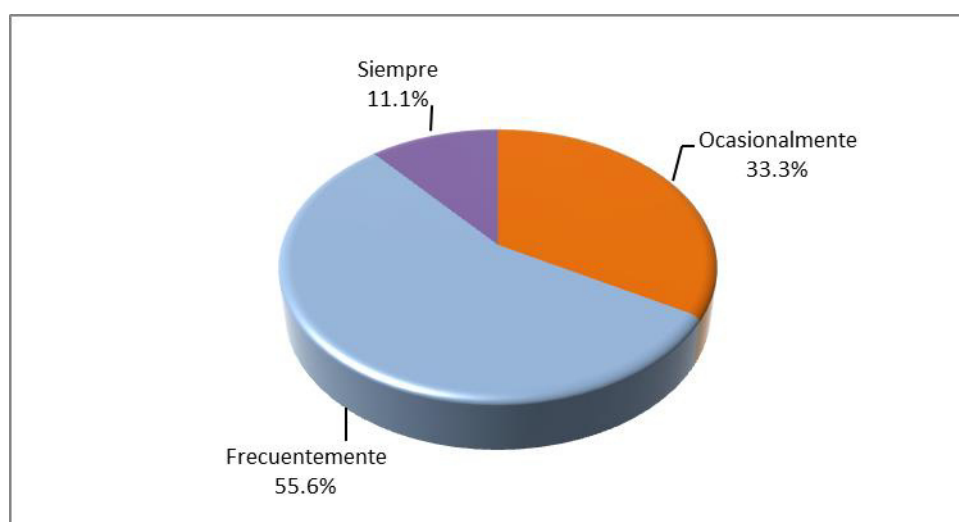
Figura 15. Distribución porcentual de docentes según Estilo Autoritario de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

En la Tabla 8 y Figura 15 se observa que, del total de docentes encuestados sobre estilo autoritario del director de la institución, el 66.7% ocasionalmente apreció el estilo autoritario y 33.3% apreció dicho estilo de control e imposición en que el directivo puede lograr obediencia pero ello no modifica el proceso de reflexión y compromiso de sus seguidores en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 9. Distribución de docentes según Estilo Permisivo de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018

Niveles	Docentes	Porcentaje (%)	Porcentajes Acumulados (%)
Nunca	0	0.0	0.0
Ocasionalmente	9	33.3	33.3
Frecuentemente	15	55.6	88.9
Siempre	3	11.1	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

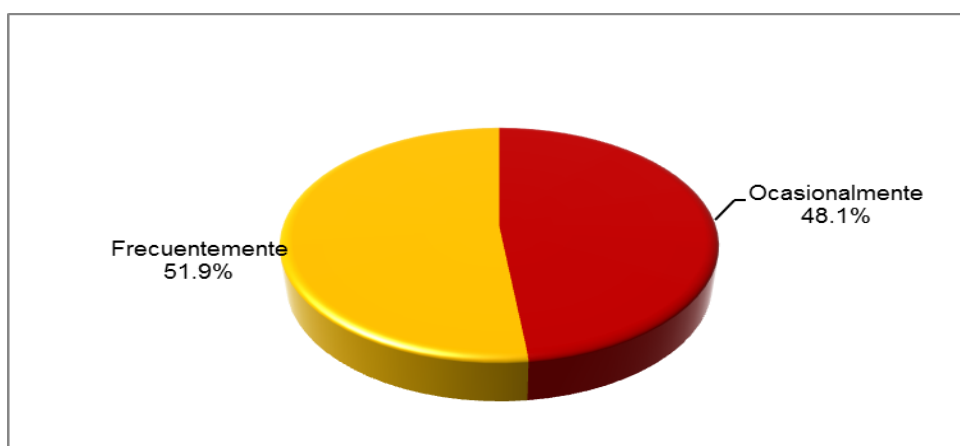
Figura 16. Distribución porcentual de docentes según Estilo Permisivo de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018

En la Tabla 9 y Figura 16 se observa que, del total de docentes encuestados sobre estilo permisivo del director de la institución, el 33.3% ocasionalmente apreció el estilo permisivo, 55.6% frecuentemente y 11.1% siempre apreció el estilo *Laissez-faire* que permite a sus subordinados hacer lo que quieran en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 10. Distribución de docentes según Estilo Transformacional de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Niveles	Docentes	Porcentaje (%)	Porcentajes Acumulados (%)
Nunca	0	0.0	0.0
Ocasionalmente	13	48.1	48.1
Frecuentemente	14	51.9	100.0
Siempre	0	0.0	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

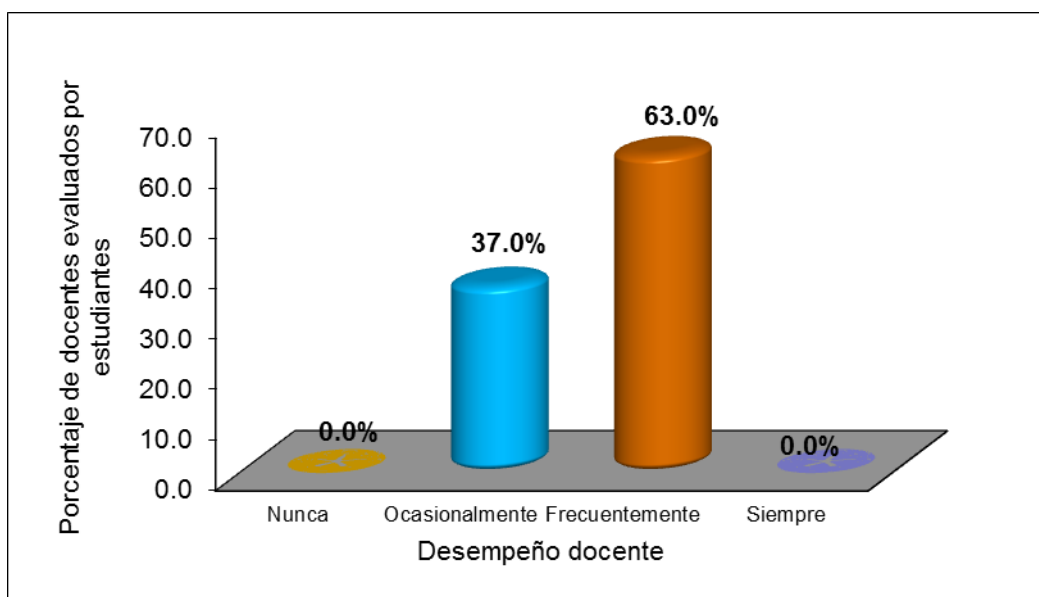
Figura 17. Distribución porcentual de docentes según Estilo Transformacional de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018

En la Tabla 10 y Figura 17 se observa que, del total de docentes encuestados sobre estilo transformacional del director de la institución, el 48.1% ocasionalmente apreció el estilo transformacional y 51.9% apreció dicho estilo el cual provee un ambiente propicio para las interacciones por cuanto observa el potencial de sus miembros para trabajar en equipo desplegando sinergias. Al mismo tiempo actúan como estimuladores e inspiradores del talento humano en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 11. Distribución de docentes según el Desempeño Docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Niveles	Docentes	Porcentaje (%)	Porcentajes Acumulados (%)
Nunca	0	0.0	0.0
Ocasionalmente	10	37.0	37.0
Frecuentemente	17	63.0	100.0
Siempre	0	0.0	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

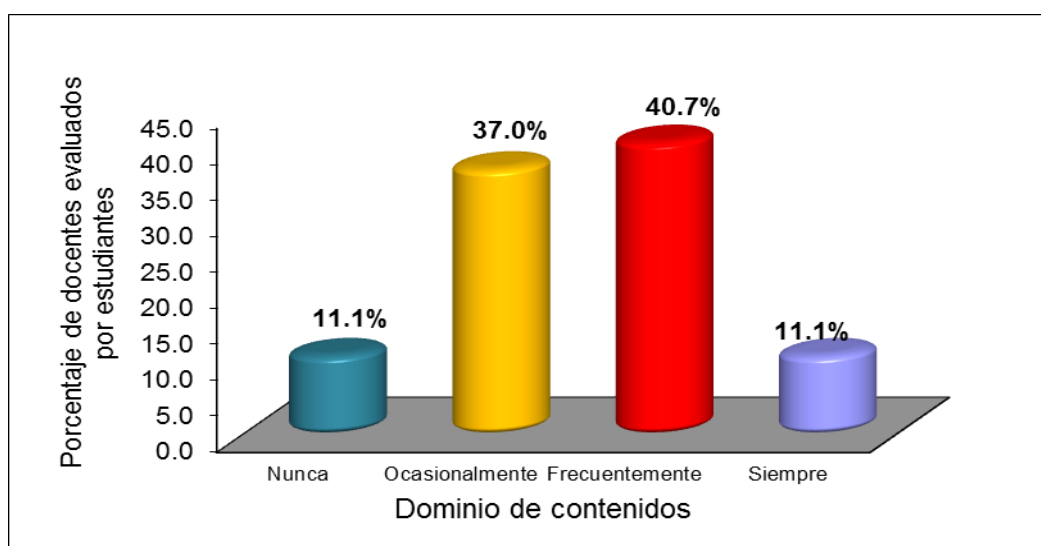
Figura 18. Distribución porcentual de docentes según el Desempeño Docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

La Tabla 11 y Figura 18 muestran que, del total de docentes evaluados sobre desempeño docente, el 37% de docentes ocasionalmente tuvo un buen desempeño y 63.3% frecuentemente manifestó buen desempeño en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 12. Distribución de docentes según el dominio de contenidos del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Niveles	Docentes	Porcentaje (%)	Porcentajes Acumulados (%)
Nunca	3	11.1	11.1
Ocasionalmente	10	37.0	48.1
Frecuentemente	11	40.7	88.9
Siempre	3	11.1	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

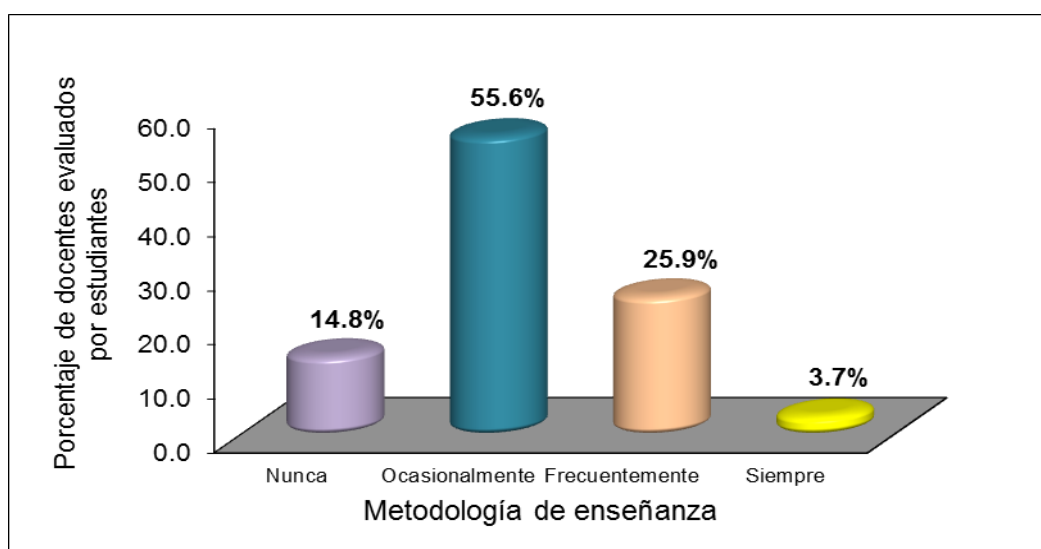
Figura 19. Distribución porcentual de docentes según el dominio de contenidos del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

La Tabla 12 y Figura 19 muestran que, del total de docentes evaluados sobre dominio de contenidos, el 11.1% de docentes señala nunca tuvo un buen desempeño, 37% ocasionalmente, 40.7% frecuentemente y 11.1 siempre manifestó buen desempeño en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 13. Distribución de docentes según la metodología de enseñanza del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Niveles	Docentes	Porcentaje (%)	Porcentajes Acumulados (%)
Nunca	4	14.8	14.8
Ocasionalmente	15	55.6	70.4
Frecuentemente	7	25.9	96.3
Siempre	1	3.7	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

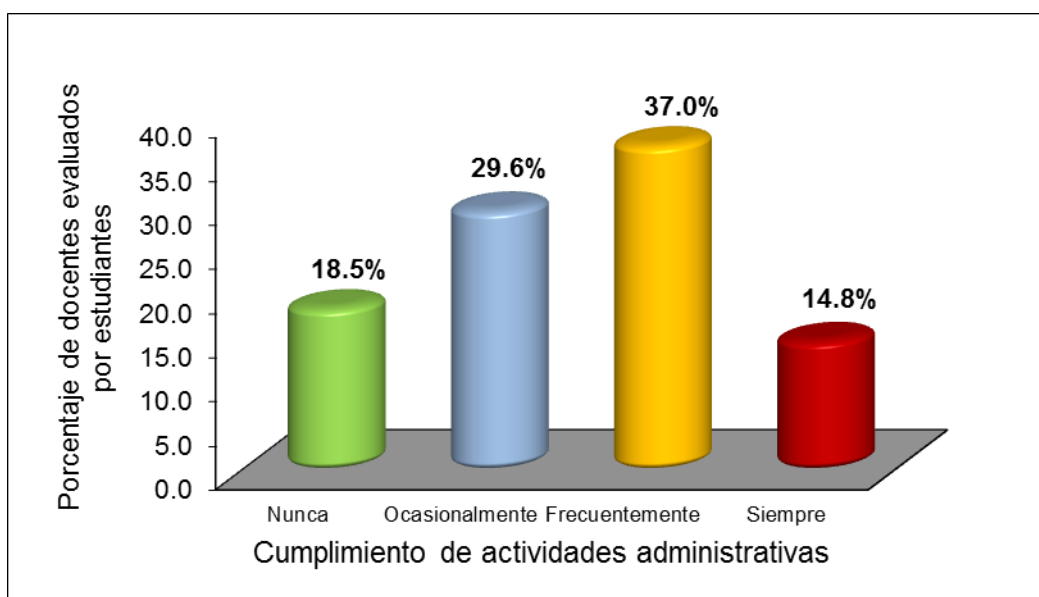
Figura 20. Distribución porcentual de docentes según la metodología de enseñanza del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Se observa en la Tabla 13y Figura 20, que del total de docentes evaluados sobre metodología de enseñanza, el 14.8% de docentes señala nunca tuvo una buena metodología, 55.6% ocasionalmente, 25.9% frecuentemente y 3.7% siempre manifestó buena metodología en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 14. Distribución de docentes según el cumplimiento de actividades administrativas del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Niveles	Docentes	Porcentaje (%)	Porcentajes Acumulados (%)
Nunca	5	18.5	18.5
Ocasionalmente	8	29.6	48.1
Frecuentemente	10	37.0	85.2
Siempre	4	14.8	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

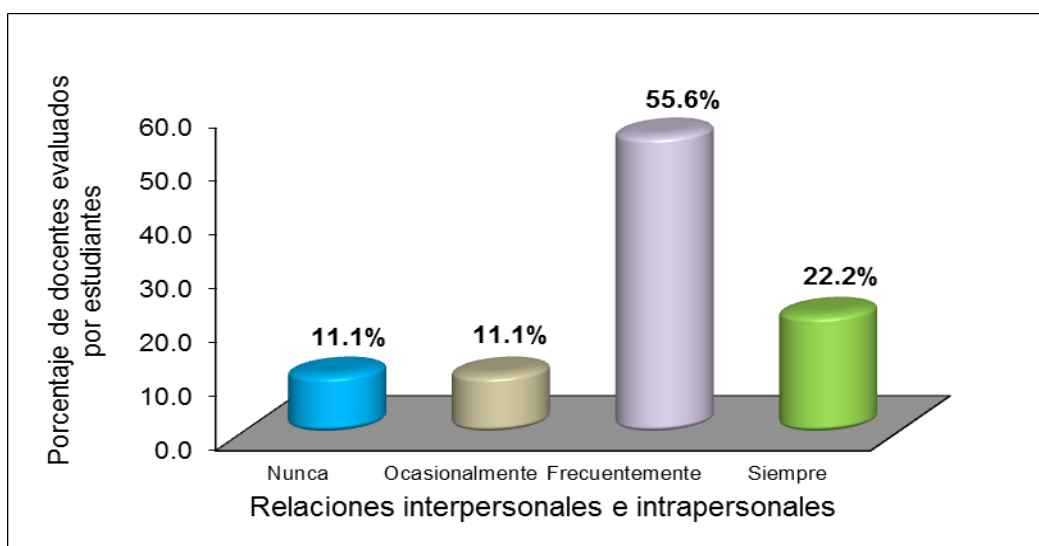
Figura 21. Distribución porcentual de docentes según el cumplimiento de actividades administrativas del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Se observa en la Tabla 14 y Figura 21, que del total de docentes evaluados sobre actividades administrativas del docente, el 18.5% de docentes nunca cumplió sus actividades, 29.6% ocasionalmente, 37% frecuentemente y 14.8% siempre cumplió dichas actividades en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 15. Distribución de docentes según las relaciones interpersonales e intrapersonales del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Niveles	Docentes	Porcentaje (%)	Porcentajes Acumulados (%)
Nunca	3	11.1	11.1
Ocasionalmente	3	11.1	22.2
Frecuentemente	15	55.6	77.8
Siempre	6	22.2	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

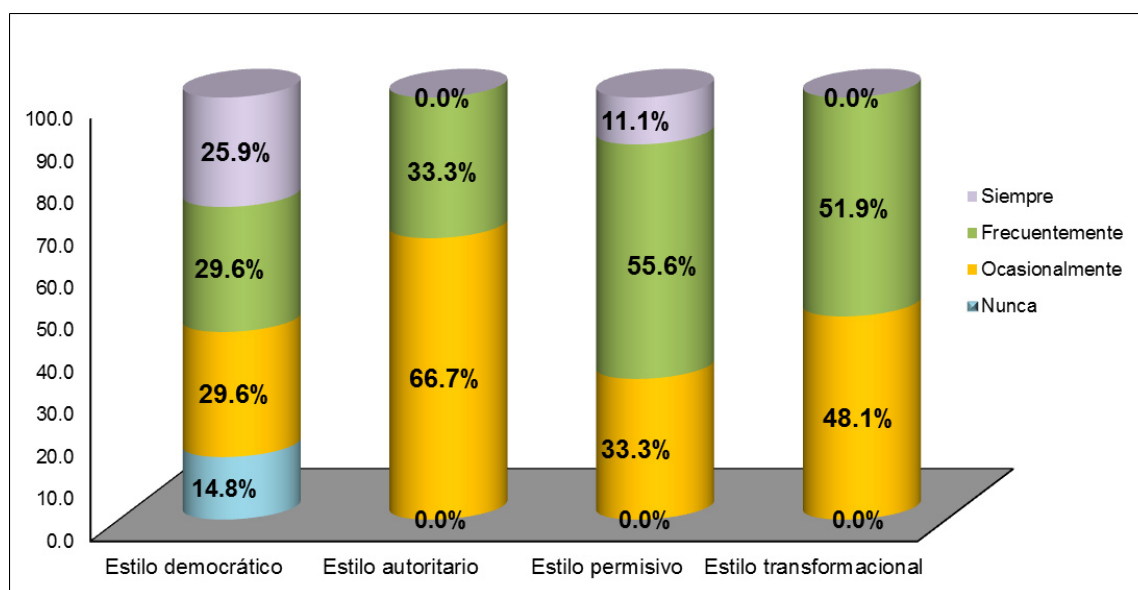
Figura 22. Distribución porcentual de docentes según las relaciones interpersonales e intrapersonales del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Se observa en la Tabla 15 y Figura 22, que del total de docentes evaluados sobre las relaciones interpersonales e intrapersonales, el 11.1% de docentes nunca mantuvo dichas relaciones, 11.1% ocasionalmente, 55.6% frecuentemente y 22.2% siempre las mantuvo en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 16. Distribución de docentes según comparación de dimensiones de Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Dimensiones	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente		Siempre		Total	
	n ₁	%	n ₂	%	n ₃	%	n ₄	%	n	%
Estilo democrático	4	14.8	8	29.6	8	29.6	7	25.9	27	100
Estilo autoritario	0	0.0	18	66.7	9	33.3	0	0.0	27	100
Estilo permisivo	0	0.0	9	33.3	15	55.6	3	11.1	27	100
Estilo transformacional	0	0.0	13	48.1	14	51.9	0	0.0	27	100

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

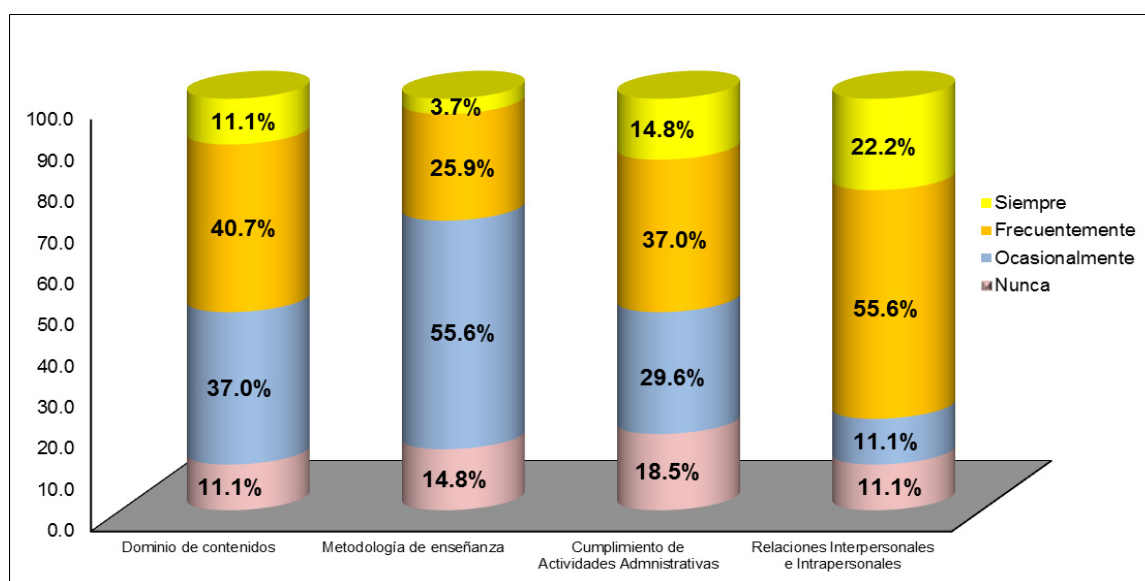
Figura 23. Comparación porcentual de dimensiones de Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

En la Tabla 16 y el figura 23 se observa que, según el total de docentes encuestados sobre estilos de gestión educativa de los directores, existe mayor preponderancia del estilo democrático (25.9%) en la categoría siempre, preponderancia del estilo permisivo (55.6%) en la categoría frecuentemente y preponderancia del estilo autoritario (66.7%) en la categoría ocasionalmente.

Tabla 17. Distribución de docentes según comparación de dimensiones del Desempeño Docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

Dimensiones	Nunca		Ocasionalment e		Frecuentement e		Siempre		Total	
	n ₁	%	n ₂	%	n ₃	%	n ₄	%	n	%
Dominio de contenidos	3	11.1	10	37.0	11	40.7	3	11.1	27	100
Metodología de enseñanza	4	14.8	15	55.6	7	25.9	1	3.7	27	100
Incumplimiento de Actividades administrativas	5	18.5	8	29.6	10	37.0	4	14.8	27	100
Relaciones interpersonales e Intrapersonales	3	11.1	3	11.1	15	55.6	6	22.2	27	100

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino



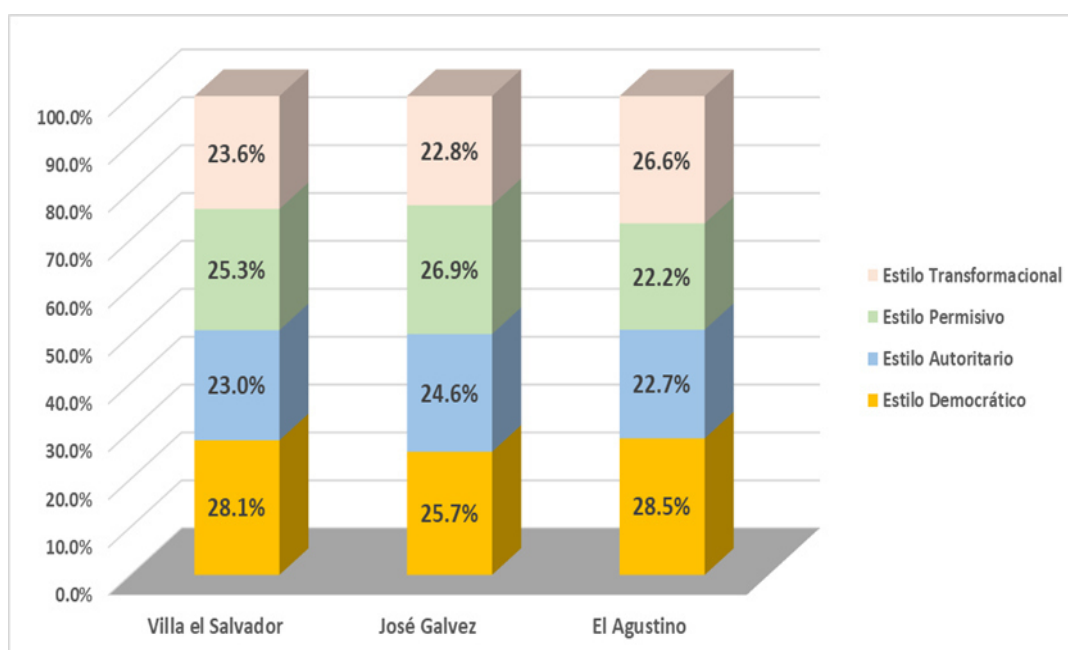
Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

Figura 24. Comparación porcentual de dimensiones del Desempeño Docente en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

En la Tabla 17 y la figura 24 se observa que, según el total de docentes evaluados acerca del desempeño docente, existe mayor preponderancia en las relaciones interpersonales e intrapersonales en las categorías de siempre y frecuentemente. Mayor preponderancia de metodología de enseñanza en la categoría ocasionalmente.

Tabla 18. Distribución según comparación porcentual de Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa El Salvador, José Gálvez y el Agustino, 2018.

ESTILOS	VILLA EL SALVADOR		JOSE GALVEZ		EL AGUSTINO	
	N1	%	N2	%	N3	%
Transformacional	6	23.6%	6	23%	7	27%
Permisivo	7	25.3%	7	27%	6	22%
Autoritario	6	23.0%	7	25%	6	23%
Democrático	8	28.1%	7	26%	8	29%
	27	100%	27	100%	27	100%



Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

Figura 25. Comparación porcentual según promedio de puntajes de Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018.

En la tabla 18 y figura 25 se observa que, según los puntajes del total de docentes encuestados sobre Estilos de Gestión Educativa, en la institución de Villa El Salvador prepondera el estilo democrático (28.1%), mientras en la sede José Gálvez es más preponderante el estilo permisivo (26.9%). Por otro lado en la sede El Agustino prepondera tanto el estilo democrático (28.5%) así como el estilo de tipo Transformacional (26.6%) considerados estilos resonantes.

4.2. Proceso de prueba de hipótesis

Hipótesis General

H1: Los estilos de gestión educativa del director del centro educativo se relacionan directa y significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros.

H0: Los estilos de gestión educativa del director del centro educativo no se relacionan directa ni significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros.

Tabla 19. Prueba Rho de Spearman entre estilos de gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros

		Estilos de gestión educativa	Desempeño docente
Rho de Spearman	Estilos de gestión educativa	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,725**
		N	27
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	,725**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	27

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración en IBM SPSS

Según el coeficiente de Spearman, los estilos de gestión educativa y desempeño docente tienen una correlación positiva alta ($r_s=0.725$) y significativa al nivel de **0.01** ($0.00 < 0.01$). Lo cual significa que se rechaza H_0 , es decir Los estilos de gestión educativa del director del centro educativo se relacionan directa y significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros.

Sub hipótesis 1

Ho. Entre el estilo democrático del director y el dominio de los contenidos del docente no existe una relación positiva y significativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Hi. Entre el estilo democrático del director y el dominio de los contenidos del docente existe una relación positiva y significativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 20. Prueba Rho de Spearman entre estilo democrático del director y el dominio de los contenidos del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros

			Estilo democrático	Dominio de los contenidos
Rho de Spearman	Estilo democrático	Coefficiente de correlación	1,000	,661**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	27	27
	Dominio de los contenidos	Coefficiente de correlación	,661**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	27	27

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración en IBM SPSS

Según el coeficiente de Spearman, el Estilo democrático y Dominio de los contenidos tienen una correlación positiva alta ($r_s=0.661$) y significativa al nivel de **0.01** ($0.00 < 0.01$). Lo cual significa que se rechaza Ho, es decir Entre el estilo democrático del director y el dominio de los contenidos del docente existe una relación positiva y significativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Sub hipótesis 2

Ho. El estilo autoritario del director no se relaciona inversa y significativamente con la metodología de la enseñanza del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Hi. El estilo autoritario del director se relaciona inversa y significativamente con la metodología de la enseñanza del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 21. Prueba Rho de Spearman entre estilo autoritario del director y la metodología de la enseñanza del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros.

Variables		Estilo Autoritario	Metodología de enseñanza
Rho de Spearman	Estilo Autoritario	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	-,554**
		N	27
	Metodología de enseñanza	Coefficiente de correlación	-,554**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	27

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración en IBM SPSS

Según el coeficiente de Spearman, el estilo autoritario y metodología de enseñanza tienen una correlación inversa moderada ($r_s = -0.554$) y significativa al nivel de **0.01** ($0.003 < 0.01$). Lo cual significa que se rechaza H_0 , es decir que el estilo autoritario del director se relaciona inversa y significativamente con la metodología de la enseñanza del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino. (*A mayor preponderancia estilo autoritario, la metodología de enseñanza será menos eficiente*).

Sub hipótesis 3

Ho. No existe una relación inversa y significativa entre el estilo permisivo del director y el cumplimiento de actividades administrativas del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Hi. Existe una relación inversa y significativa entre el estilo permisivo del director y el cumplimiento de actividades administrativas del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 22. Prueba Rho de Spearman entre estilo permisivo del director y el cumplimiento de las actividades administrativas del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros.

Variables		Estilo permisivo		Cumplimiento de actividades administrativas
Rho de Spearman	Estilo permisivo	Coefficiente de correlación	1,000	-,418*
		Sig. (bilateral)	.	,030
		N	27	27
	Cumplimiento de actividades administrativas	Coefficiente de correlación	-,418*	1,000
		Sig. (bilateral)	,030	.
		N	27	27

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración en IBM SPSS

Según el coeficiente de Spearman, el estilo permisivo y el cumplimiento de actividades administrativas tienen una correlación inversa moderada ($r_s = -0.418$) y significativa al nivel de **0.05** ($0.03 < 0.05$). Lo cual significa que se rechaza H_0 , es decir que existe una relación inversa y significativa entre el estilo permisivo del director y el cumplimiento de actividades administrativas del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino. (A mayor preponderancia del estilo permisivo, habrá menor cumplimiento en actividades administrativas).

Sub hipótesis 4

Ho. No existe una relación positiva y significativa entre el estilo transformacional del director y las relaciones interpersonales e intrapersonales del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Hi. Existe una relación positiva y significativa entre el estilo transformacional del director y las relaciones interpersonales e intrapersonales del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

Tabla 23. Prueba Rho de Spearman entre el estilo transformacional del director y las relaciones interpersonales e intrapersonales del docente en la Institución Educativa Saco Oliveros.

Variables		Estilo Transformacional	Relaciones interpersonales e intrapersonales
Rho de Spearman	Estilo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,727**
		N	27
	relaciones interpersonales e intrapersonales	Coefficiente de correlación	,727**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	27

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración en IBM SPSS

Según el coeficiente de Spearman, el estilo transformacional y relaciones interpersonales e intrapersonales tienen una correlación positiva alta ($r_s=0.727$) y significativa al nivel de **0.01** ($0.00 < 0.01$). Lo cual significa que se rechaza Ho, es decir que existe una relación positiva y significativa entre el estilo transformacional

del director y las relaciones interpersonales e intrapersonales del profesor en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino.

4.3 Discusion de los resultados

Basándonos en los resultados obtenidos en la Tabla N° 6 y Figura N° 13, del total de docentes encuestados sobre estilos de gestión educativa, el 55.6% frecuentemente apreció buen estilo de gestión siendo este atribuido al estilo democrático con mayor porcentaje en las sedes de Villa El Salvador (28.1%) y el Agustino (28.5%) respectivamente; a diferencia de la sede José Gálvez donde existe mayor preponderancia del estilo permisivo (26.9%) según la data. La Tabla N° 11 y Figura N° 18 muestran que, del total de docentes evaluados sobre desempeño docente, 63.0 % frecuentemente manifestó buen desempeño.

La investigación desarrollada ha permitido probar casi todas nuestras hipótesis. De los 4 estilos propuestos el democrático se relaciona con una significatividad del 40.7% con el dominio de los contenidos; esto en concordancia con la hipótesis específica N° 1 planteada en la investigación lo que evidencia que ante la presencia de directivos con estilo abierto y trato horizontal, considerados y que establecen parámetros razonables existe la mayor disposición de realizar tareas de manera eficaz en un clima laboral positivo y participativo.

En cuanto al estilo autoritario esta presenta una relación inversa pero significativa con la metodología de la enseñanza, esto indica que a mayor incidencia de autoritarismo menor eficiencia y eficacia en la metodología. Dichos resultados son coincidentes con los planteamientos de **Monroy (2013)**, la presión de una gerencia autoritaria influye negativamente en el desempeño y no garantiza mejoras en la calidad de la enseñanza. De igual modo con una relación inversa y significativa entre el estilo permisivo y el cumplimiento de las actividades administrativas lo cual indica que a mayor permisividad menor disposición en el cumplimiento de funciones.

En cuanto el estilo Transformacional y las Relaciones Intrapersonal e Interpersonales se correlacionan de forma positiva y significativa. Esto en cierta medida tiene relación a lo planteado por **Arana y Coronado (2017)** de ello se desprende que este estilo favorece las relaciones humanas con un alto sentido de motivación orientada a

desplegar capacidades no solo dentro de un colectivo educativo sino además de autorrealización personal.

Finalmente, se concluye que dependiendo del estilo de gestión del directivo se despliegan actitudes con impacto significativo y positivo hacia metas exitosas.

4.4 Adopción de decisiones

Los resultados obtenidos en nuestra investigación muestran que el Estilo democrático y Dominio de los contenidos tienen una correlación positiva alta ($r_s=0.661$) y significativa al nivel de 0.01 ($0.00 < 0.01$). En ese sentido se toma la decisión de rechazar la hipótesis H_0 , es decir entre el estilo democrático del director y el dominio de los contenidos del docente existe una relación positiva y significativa. En ese sentido se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la propuesta alterna presentada en la presente investigación.

CONCLUSIONES

Al culminar el proceso investigativo, los hallazgos encontrados son los siguientes:

- Resaltar que el estilo democrático del director del centro educativo se relaciona de manera positiva y significativa con el dominio de los contenidos que maneja el profesor en su desempeño docente; esto evidencia la tendencia a promover relaciones afectivas y de comunicación que se distingue por un alto grado de respeto y confianza lo cual es beneficioso y óptimo en el desarrollo de la praxis pedagógica. El resultado concuerda con lo expresado por (Yabar2013)
- Evidenciar que el estilo autoritario del director del centro educativo se relaciona de manera inversa y significativa con la metodología de la enseñanza. De esta manera se observa que hay directivos cuyas acciones se enmarcan en el predominio de una lógica burocrática, normativa y coercitiva lo que indica que a mayor incidencia de autoritarismo; menor eficiencia y eficacia en la metodología docente.
- Verificar que el estilo permisivo del director del centro educativo se relaciona de manera inversa y significativa con el cumplimiento de las actividades administrativas, cuyas prácticas evidencian pasividad y evasión de funciones del profesor, lo cual se traduce en que a mayor permisividad menor cumplimiento, identificación y compromiso en las actividades institucionales.
- La investigación demuestra que el estilo transformacional del director del centro educativo se relaciona de manera positiva y significativa con las relaciones intrapersonales e interpersonales; lo cual deja entrever que dicho estilo promueve y favorece las relaciones sociales en el ámbito educativo .
- Finalmente ,de acuerdo a los resultados se concluye que los estilos de gestión del directivo se relacionan directa y significativamente por el impacto derivado de la dinámica de las interrelaciones que se dan en un determinado contexto o realidad.

RECOMENDACIONES

En base a la presente investigación se permite las siguientes recomendaciones o sugerencias:

Primero: Fortalecer la gestión gerencial educativa a través de constantes capacitaciones desde, los directivos, docentes ,coordinadores y personal de tutoria en materia de herramientas de gestión, administración y liderazgo a través de diplomado, coaching estudios de posgrado.

Segundo: La selección para designar el cargo directivo debe estar vinculada a concurso publico profesional en función a un liderazgo pedagógico que posibilite aprendizajes de calidad en sintonia con el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace) y el Ministerio de Educación (Minedu).

Tercero: Asimismo, investigar la incidencia entre el estilo directivo y su repercusión en el desempeño docente ,por cuanto existen pocos estudios a pesar de la importancia medular que implica articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de las instituciones.

Cuarto: Acorde a los cambios de un mundo globalizado,se requiere el perfil de un docente con amplitud de pensamiento, con capacidad de adaptación y de reflexión de su profesión dentro del proceso de reconversión del sistema educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Oyarce, O. (1996). *Gerencia Educativa – Oportunidades y desafíos*. Trujillo, Perú: Vallejianas.
- Alvarado Oyarce, O. (1999). *Gestión Educativa – Enfoques y Procesos*. (U. d. Lima, Ed.) Lima, Perú: Fondo de Desarrollo Editorial.
- Alvarado Oyarce, O. (2000). *Administración de Personal – Aproximación al campo educativo*. Lima, Perú: Udegraf S.A.
- Alvarado Oyarce, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima: San Marcos.
- Alvarado Oyarce, O. (2005). *Gestión de Proyectos Educativos. Lineamientos metodológicos*. Lima: San Marcos.
- Alvarez, M., & Lopez, J. (2007). *La Evaluación del Profesorado y de los Equipos Docentes*. Síntesis Educación.
- Antunez, S., Imbernon, F., Del Carmen, L., Parcerisa, A., & Zabala, A. (1996). *Del proyecto Educativo a la Programación del Aula*. Barcelona, España: Grao.
- Arana Agüero, L., & Coronado Tarrillo, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial Del Distrito De San Isidro*. Tesis para optar al grado académico de maestro en educación mención en gestión educativa, Universidad Marcelino Champagnat, Lima.
- Arana, M. E. (1998). *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Lima, Perú: San Marcos.
- Boerner, S., & Freiherr von Streit, C. (2005). *Transformational Leadership and Group Climate- Empirical Results from Symphony Orchestras*. Journal of Leadership & Organizational.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Santiago, Chile: Unesco. Obtenido de <http://www.academia.edu>
- Chadwick, C. B. (1978). *Tecnología Educativa para el docente*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Collao Montañez, O. (1999). *Administración y Gestión Educativa*. Lima: San Marcos.

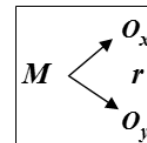
- Delannoy, F. (2001). *Profesionalismo Docente y Aseguramiento de la Calidad de la Enseñanza*. Santiago.
- Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., & Quinn, R. (1994). *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Fariñas Leon, G. (1995). *Administración eficiente, una estrategia para la enseñanza*. La Habana, Cuba: Academia.
- Fernandez, R. (2001). *Estilos de Dirección Escolar, Identidad y cambios movilizado por profesores participantes de un diplomado*.
- Gallegos Alvarez, J. A. (2004). *Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización*. Lima, Perú: San Marcos.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hidalgo Vega, A. (2005). *Economía de la Salud* (Tercera ed.). España: Piramide.
- Huaman, L. (2004). *Los lineamientos de políticas nacionales para el desarrollo de Recursos Humanos de Salud*. Mexico: Perez.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2000). *Desafíos de la Educación*. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Unesco. Obtenido de http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo02_0.pdf
- Juarez Echevarria, A. (2012). *Desempeño docente en una Institución Educativa Policial de la Región Callao*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación, Lima.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1993). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo* (Segunda ed.). México: Grupo editorial patria.
- Magallanes Tasayco, H. (2007). *Manual de Gestión Educativa* (Primera ed.). Lima, Perú: Ediciones M&CH.
- Ministerio de Educación. (2002). *Normatividad R.M 168-2002 ED* . Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/>
- Ministerio de Educación. (17 de Julio de 2003). *Ley General de Educación 28044*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de Buen Desempeño del Directivo, Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: Minedu. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2016). *Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional*. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/proyecto-educativo-institucional.pdf>

- Ministerio de Salud. (2017). *Reglamento de Organización y Funciones*. Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=107>
- Monroy, J. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. Tesis de grado para optar al título de magister gerencia educativa, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Montenegro Aldana, I. A. (2003). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Coop. Editorial Magisterio.
- Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. Tesis de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, Universidad de Zulia, Maracaibo.
- Perez Huaman, Y. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación, Lima.
- Puelles Benítez, M., Lázaro Flores, E., Seage Mariño, J., Torreblanca Prieto, J., & Merino Sánchez, J. M. (1986). *Elementos de administración educativa*. Madrid, España: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Raineri, B. A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Abante*, 9(1), 3-33.
- Raxuleu Ambrocio, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Tesis para optar título de pedagogo con orientación en administración y evaluación educativas en el grado académico de licenciado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Reyes Flores, N. T. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa De Ventanilla - Callao*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Lima.
- Rojas Quiñones, J. M. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Coop. Editorial Magisterio.
- Stegman, T. (2004). *Evaluación del Desempeño Docente. Antecedentes Históricos. Bases Psicológicas del Aprendizaje, basado en MBE(Marco para la Buena Enseñanza)*. Santiago, Chile: Fundación SEPEC.
- Thompson, A. A. (2012). *Administración estrategia: teoría y casos* (18 ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Valdez, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Pueblo y educación.
- Yábar Simón, I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. Tesis Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa, Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

“Estilos de gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema General ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de gestión educativa del director del centro educativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Existe relación entre el estilo de gestión democrático del director del centro educativo y el dominio de los contenidos del profesor?</p> <p>¿Existe relación entre el estilo de gestión autoritario del director del centro educativo y la metodología de enseñanza del profesor?</p> <p>¿Existe relación entre el estilo de gestión permisivo del director del centro educativo y el cumplimiento de las tareas administrativas del profesor?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación que existe entre los estilos de gestión Educativa del Director del Centro Educativo y el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer la relación que existe entre el Estilo democrático del director del centro educativo y el dominio de los contenidos del profesor.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el Estilo autoritario del director del centro educativo y la metodología de la enseñanza del profesor.</p> <p>Establecer la relación que existe entre el Estilo permisivo del director del centro</p>	<p>Hipótesis General Los estilos de gestión educativa del director del centro educativo se relacionan directa y significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el estilo democrático del director y el dominio de los contenidos del profesor.</p> <p>Existe relación inversa y significativa entre el estilo autoritario del director y la metodología de la enseñanza del profesor</p> <p>Existe relación inversa y significativa entre el estilo permisivo del director y el</p>	<p>Variable N° 1 X: Estilos de Gestión Educativa Dimensiones X₁: Estilo Democrático X₂: Estilo Autoritario X₃: Estilo Permisivo X₄: Estilo Transformacional</p> <p>Variable N° 2 Y: Desempeño docente Dimensiones Y₁: Dominio de Contenidos Y₂: Metodología de la enseñanza Y₃: Cumplimiento de</p>	<p>Tipo de Investigación: Cuantitativa de Naturaleza básica</p> <p>Diseño de Investigación: No experimental, descriptivo correlacional de corte transversal</p>  <p>Población La población estuvo conformada por 27 docentes miembros de la Institución Educativa Saco Oliveros pertenecientes a las 3 sedes.</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

<p>¿Existe relación entre el estilo de gestión transformacional del director del centro educativo y las relaciones intrapersonales e interpersonales del profesor?</p>	<p>educativo y el cumplimiento de las tareas administrativas del profesor.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el Estilo de gestión transformacional del centro educativo y las relaciones intra e interpersonales del profesor.</p>	<p>cumplimiento de las tareas administrativas del profesor.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el estilo de gestión transformacional del director y las relaciones intra e interpersonales del profesor en .</p>	<p>las tareas administrativas</p> <p>Y₄: Relaciones intrapersonal e interpersonales</p>	<p>Likert para medir ambas variables.</p> <p>Análisis de Datos</p> <p>Tablas, gráficos, parámetros o medidas que servirán para describir cada una de las variables en estudio y para el análisis correlacional se aplicará la prueba estadística Rho de Spearman:</p> $rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n D_i^2}{n(n^2 - 1)}$
--	---	--	--	--

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACION

UNIDAD DE POSGRADO



CUESTIONARIO N° 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES

1. OBJETIVOS

El presente tiene por finalidad identificar el estilo del director del centro educativo.

2. Informante:

Docentes

3. Instrucciones

Lea Ud. con atención y conteste con sinceridad las preguntas marcando con un aspa (x) la alternativa que corresponda a su opinión personal; el cual es anónimo.

a = Siempre

b = Frecuentemente

C = Ocasionalmente

D = Nunca

ITEMS	A	B	C	D
1. ¿El director (a) comunica los resultados esperados?				
2. ¿El director (a) suele aplicar premiaciones para alcanzar objetivos establecidos?				
3. ¿Siente que su director (a) estimula y facilita su desarrollo profesional?				
4. ¿El director (a) muestra sentido de autoridad?				
5. ¿El director (a) es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones?				
6. ¿El director (a) demuestra una comunicación horizontal generalmente?				

7. ¿El director (a) es de la opinión que debe tener un trato de autoridad con los alumnos en vez de demostrar amabilidad?				
8. ¿Las acciones tomadas son monitoreadas y orientadas por el director				
9. ¿El director (a) logra una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la institución?				
10. ¿El director (a) aplica planes de mejora sobre las debilidades detectadas en la institución?				
11. ¿Considera Ud. Que el director deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien?				
12. ¿Los objetivos trazados concuerdan con las acciones del director (a)?				
13. ¿El director (a) proyecta una imagen de autosuficiencia?				
14.¿El director (a) está interesado en provocar cambios en el colegio? (plan de estudio, relación entre alumnos y profesores, etc).				
15.¿El director (a) confiere a los docentes la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de tareas?				
16. ¿Cuándo El director (a) evalúa las actividades escolares emite algunos comentarios cuando se lo solicitan?				
17.¿Siente que sus ideas son tomadas en cuenta por el director (a)?				
18.¿La disciplina es un problema en la institución?				
19. ¿El director (a) comparte información y mantiene informado a su personal oportunamente?				
20. ¿El director (a) realiza gestiones no contenidas en el PEI?				

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACION

UNIDAD DE POSGRADO

CUESTIONARIO N° 2

DIRIGIDO A DOCENTES



4. OBJETIVOS

El presente tiene por finalidad medir la eficiencia del desempeño del profesor.

5. INFORMANTE

Docentes

6. Instrucciones

Lea Ud. con atención y conteste con sinceridad las preguntas marcando con un aspa (x) la alternativa que corresponda a su opinión personal; el cual es anónimo.

a = Siempre

b = Frecuentemente

C = Ocasionalmente

D = Nunca

ITEMS	A	B	C	D
1. ¿Reconozco los éxitos y actividades de aprendizaje de los estudiantes?				
2. ¿Soy disciplinado y responsable?				
3. ¿Demuestro una alta identificación con la institución?				
4. ¿Participo asumiendo tareas para la mejora del colegio?				
5. ¿Demuestro satisfacción y empeño al realizar mi clase?				
6. ¿Acostumbro hacer una autoevaluación de mi desempeño en el aula?				
7. ¿Utilizo diversas estrategias, métodos medios y materiales? (exposiciones, experimentos, visitas de estudio, etc.)				
8. ¿Estimulo la reflexión sobre la manera en que aprenden los estudiantes?				

9. ¿Explico de manera clara los contenidos de la asignatura?				
10. ¿Estoy dispuesto a proporcionar ayuda y asesoría en la asignatura?				
11. ¿ Muestro respeto por todos los miembros de la comunidad educativa? (profesores, padres y alumnos)				
12. ¿ Participo en campañas de proyección social? (medio ambiente, ayuda solidaria, etc.)				
13. ¿Conozco suficiente de la materia como para impartirla?				
14. ¿ Preparo y planifico mi clase?				
15. ¿Relaciono los contenidos de aprendizaje con otras asignaturas?				
16. ¿Presento y expongo las clases de manera organizada?				
17. ¿Motivo la participación crítica y constante durante la clase?				
18. ¿ Empleo y recomiendo el uso de bibliografía actualizada?				
19. ¿Asisto a clase regular y puntualmente?				
20. ¿ Cumpló y hago cumplir las normas establecidas por la institución?				

VALIDACIÓN

EVALUACION DE LA PRUEBA

INFORME DE EXPERTOS

Tabla de Evaluación de instrumentos **por Expertos**

N°	Criterio:	Puntaje asignado de 1 a 5			
		Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
1	¿El instrumento mide los indicadores que se pretenden medir?	5	5	5	5
2	¿Los reactivos son suficientes para la medición de todos los indicadores?	5	5	5	5
3	¿Las instrucciones del instrumento le parecen apropiadas?	3	5	5	4.33
4	¿Los reactivos son comprensibles y están bien redactados?	5	5	5	5
5	¿El ordenamiento de los reactivos es adecuado?	5	5	5	5
6	¿La presentación formal (tipo y tamaño de letra, etc.) del instrumento es apropiada?	4	5	5	4.67
7	¿La hoja de respuestas está bien presentada?	4	5	5	4.67
	Promedio	4.43	5	5	4.81

Experto N° 1- Dra. Natalia Rodríguez Del Solar.

Experto N° 2- Dr. Alberto Vasquez Tasayco.

Experto N° 3- Mg. Edward Huamani Alhuay

FICHA PERSONAL

I. TITULO:

ESTILOS DE GESTION EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN
LA INSTITUCION EDUCATIVA SACO OLIVEROS VILLA EL SALVADOR
Y EL AGUSTINO LIMA -PERU 201

II. DATOS PERSONALES

NOMBRES : NORMA NELLY QUISPE SANCHEZ

CODIGO : 10067268

GRADO : MAESTRIA

MENCION : GESTION EDUCATIVA

UNIDAD DE POSGRADO UNMSM

III. ASESOR : DR. JOSE FLORES BARBOZA

IV. ASUNTO : INFORME DE EXPERTO

V. EVALUACION : VALIDACION DE INSTRUMENTO

VI. OBSERVACION :

*El instrumento 1 y 2 miden los
indicadores que se pretenden medir.
Testeo de afueras con los mismos.*

Natalia Rodríguez del Solar
DRA. NATALIA RODRIGUEZ DEL SOLAR

FICHA PERSONAL

I. TITULO:
ESTILOS DE GESTION EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN
LA INSTITUCION EDUCATIVA SACO OLIVEROS VILLA EL SALVADOR
Y EL AGUSTINO LIMA -PERU 201

II. DATOS PERSONALES

NOMBRES : NORMA NELLY QUISPE SANCHEZ

CODIGO : 10067268

GRADO : MAESTRIA

MENCION : GESTION EDUCATIVA

UNIDAD DE POSGRADO UNMSM

III. ASESOR : DR. JOSE FLORES BARBOZA

IV. ASUNTO : INFORME DE EXPERTO

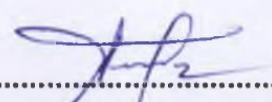
V. EVALUACION : VALIDACION DE INSTRUMENTO

VI. OBSERVACION :

*Reunir las características y requisitos
para la aplicación de los instrumentos.*

.....

.....


.....
MG. ALBERTO VASQUEZ TASAYCO

FICHA PERSONAL

I. TITULO:

ESTILOS DE GESTION EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN
LA INSTITUCION EDUCATIVA SACO OLIVEROS VILLA EL SALVADOR
Y EL AGUSTINO LIMA –PERU 201

II. DATOS PERSONALES

NOMBRES : NORMA NELLY QUISPE SANCHEZ

CODIGO : 10067268

GRADO : MAESTRIA

MENCION : GESTION EDUCATIVA

UNIDAD DE POSGRADO UNMSM


III. ASESOR : DR. JOSE FLORES BARBOZA

IV. ASUNTO : INFORME DE EXPERTO

V. EVALUACION : VALIDACION DE INSTRUMENTO

VI. OBSERVACION :

.....
..... *Los indicadores responden a las variables*
..... *en estudio.*
.....


DR .. *Huamani Alhway Edward F.*

Anexo 3: Prueba binomial de concordancia de opiniones de juicios de expertos

$$p(x) = \binom{n}{x} p^x q^{n-x} \quad x = 0, 1, 2, \dots, n$$

ítems	1 Jz	2 Jz	3 Jz	p
1	1	1	1	0.027
2	1	1	1	0.027
3	1	1	1	0.027
4	1	1	1	0.027
5	1	1	1	0.027
6	1	1	1	0.027
7	1	1	1	0.027
			$\sum p_i$	0.189

Se ha considerado:

0 : Si la respuesta es negativa

1 : Si la respuesta es positiva

n : 3 expertos

$$\bar{P} = \frac{\sum_{i=1}^7 p_i}{7} = \frac{0.189}{7} = 0.027$$

Si $\bar{P} < 0.05$, el grado de concordancia es significativo y el instrumento es válido según la prueba binomial aplicada. Por lo cual de acuerdo al resultado obtenido por cada juez existe concordancia en los 7 ítems y el valor final de la validación es de $\bar{P} = 0.027 (< 0.05)$, por lo cual si existe concordancia entre los expertos tomando en cuenta todos los ítems.

Anexo 4: Cuadro de frecuencias por ítems y categorías para Estilos de Gestión Educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino, 2018

Dimensiones	Ítems	Valores de Estilos de Gestión Educativa									
		Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente		Siempre		TOTAL	
		n ₁	%	n ₂	%	n ₃	%	n ₄	%	n	%
Estilo democrático	P6	1	3.7	7	25.9	12	44.4	7	25.9	27	100
	P17	3	11.1	8	29.6	8	29.6	8	29.6	27	100
	P19	3	11.1	6	22.2	10	37.0	8	29.6	27	100
	P2	8	29.6	10	37.0	2	7.4	7	25.9	27	100
	P3	5	18.5	8	29.6	9	33.3	5	18.5	27	100
Estilo autoritario	P4	3	11.1	3	11.1	10	37.0	11	40.7	27	100
	P7	6	22.2	11	40.7	7	25.9	3	11.1	27	100
	P18	9	33.3	12	44.4	4	14.8	2	7.4	27	100
	P13	6	22.2	9	33.3	5	18.5	7	25.9	27	100
	P20	8	29.6	12	44.4	5	18.5	2	7.4	27	100
Estilo permisivo	P11	6	22.2	7	25.9	8	29.6	6	22.2	27	100
	P8	1	3.7	5	18.5	10	37.0	11	40.7	27	100
	P12	8	29.6	12	44.4	4	14.8	3	11.1	27	100
	P15	2	7.4	6	22.2	15	55.6	4	14.8	27	100
	P16	1	3.7	8	29.6	9	33.3	9	33.3	27	100
Estilo transformacional	P10	3	11.1	8	29.6	12	44.4	4	14.8	27	100
	P1	1	3.7	9	33.3	7	25.9	10	37.0	27	100
	P14	6	22.2	14	51.9	5	18.5	2	7.4	27	100
	P5	3	11.1	7	25.9	8	29.6	9	33.3	27	100
	P9	8	29.6	11	40.7	4	14.8	4	14.8	27	100

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

**Anexo 5: Cuadro de frecuencias por ítems y categorías para Desempeño docente en la
Institución Educativa Saco Oliveros de Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino,
2018**

Dimensiones	Ítems	Valores de Desempeño Docente									
		Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente		Siempre		TOTAL	
		n ₁	%	n ₂	%	n ₃	%	n ₄	%	n	%
Dominio de contenidos	P14	0	0.0	7	25.9	13	48.1	7	25.9	27	100
	P9	4	14.8	7	25.9	9	33.3	7	25.9	27	100
	P15	3	11.1	3	11.1	18	66.7	3	11.1	27	100
	P13	6	22.2	14	51.9	4	14.8	3	11.1	27	100
	P18	7	25.9	7	25.9	11	40.7	2	7.4	27	100
Metodología de enseñanza	P7	5	18.5	11	40.7	4	14.8	7	25.9	27	100
	P10	6	22.2	12	44.4	7	25.9	2	7.4	27	100
	P16	8	29.6	11	40.7	4	14.8	4	14.8	27	100
	P1	4	14.8	17	63.0	5	18.5	1	3.7	27	100
	P8	5	18.5	13	48.1	8	29.6	1	3.7	27	100
Incumplimiento de actividades administrativas	P4	6	22.2	11	40.7	8	29.6	2	7.4	27	100
	P20	5	18.5	11	40.7	7	25.9	4	14.8	27	100
	P3	3	11.1	10	37.0	8	29.6	6	22.2	27	100
	P2	7	25.9	3	11.1	11	40.7	6	22.2	27	100
	P19	7	25.9	7	25.9	7	25.9	6	22.2	27	100
Relaciones interpersonales e intrapersonales	P6	2	7.4	9	33.3	10	37.0	6	22.2	27	100
	P14	2	7.4	7	25.9	12	44.4	6	22.2	27	100
	P5	4	14.8	7	25.9	11	40.7	5	18.5	27	100
	P11	2	7.4	7	25.9	6	22.2	12	44.4	27	100
	P12	3	11.1	3	11.1	12	44.4	9	33.3	27	100

Fuente: I.E. Saco Oliveros, Villa el Salvador, José Gálvez y El Agustino

Anexo 6: Confiabilidad del instrumentos de medición

Coeficiente Alfa de Cronbach para la confiabilidad del instrumento de medición “Estilos de gestión educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018”

n	Preguntas																				Total filas
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
1	3	4	4	4	2	4	2	1	3	2	4	4	1	3	4	3	4	2	4	2	60
2	4	3	2	2	4	2	1	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	1	46
3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	49
4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	50
5	3	4	4	4	4	4	4	1	2	1	4	4	1	4	4	3	4	1	3	1	60
6	3	2	2	1	2	2	2	4	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	44
7	3	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	43
8	2	3	3	1	1	2	2	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	43
9	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	4	2	49
10	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	54
11	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	2	2	4	3	2	1	1	4	1	4	39
12	2	1	1	1	2	1	4	3	1	1	2	2	4	3	2	1	2	3	1	4	41
13	2	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	4	3	2	1	2	4	1	4	40
14	1	2	2	1	2	4	1	2	4	2	3	4	2	1	2	3	2	2	3	3	46
15	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	47

16	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	1	53
17	3	3	4	1	1	4	2	1	1	1	4	4	3	3	4	2	3	1	4	4	53
18	4	4	4	4	4	4	1	1	4	3	1	4	1	4	4	4	4	1	4	1	61
19	4	4	4	4	4	4	1	1	4	3	1	4	1	4	4	3	4	1	4	1	60
20	2	2	2	2	2	4	3	1	4	2	3	3	2	1	1	3	4	2	2	3	48
VAR	0.80	1.10	1.08	1.31	1.19	1.15	0.96	0.95	1.21	0.41	1.11	0.84	1.04	0.75	0.83	0.66	0.93	0.77	1.08	1.19	48.85

$$\sum s_i^2 = 19.35; s_T^2 = 48.85; k = 20, \text{ reemplazando tenemos que: } \alpha = \frac{K}{(K-1)} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right] = \frac{20}{19} \left(1 - \frac{19.35}{48.85} \right) = 0.636$$

Tomando en cuenta todos los ítems el coeficiente calculado es mayor a **0.600**, entonces concluimos que la confiabilidad del instrumento de medición es **Aceptable** para el presente estudio.

Nivel de Confiabilidad

- 0,80 a 1,00 Elevada
- 0,60 a 0,79 Aceptable
- 0,40 a 0,59 Moderada
- 0,20 a 0,39 Baja
- 0,00 a 0,19 Muy baja

Coeficiente Alfa de Cronbach para la confiabilidad del instrumento de medición “Desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018”

	Preguntas																				
n	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Total filas
1	3	4	3	2	4	2	3	1	1	3	1	2	2	2	3	4	4	2	4	4	54
2	3	3	2	2	4	3	2	1	3	3	2	4	4	3	2	2	1	3	3	4	54
3	3	2	3	4	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	3	50
4	2	1	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	3	3	1	3	4	38
5	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	56
6	2	2	3	1	2	2	4	3	2	3	3	1	1	3	4	2	2	3	2	2	47
7	3	3	2	2	1	4	3	4	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	55
8	4	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	44
9	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	51
10	4	4	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	4	2	3	55
11	2	2	1	1	1	2	3	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	1	2	43
12	3	1	1	1	2	2	3	4	2	3	4	2	2	2	3	1	2	2	2	1	43
13	2	1	1	1	1	2	3	4	2	1	4	4	1	2	3	1	1	2	1	1	38
14	4	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	4	4	2	2	3	3	2	4	3	57
15	2	2	3	2	2	4	2	2	3	2	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	53

16	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	1	3	3	3	1	3	4	3	3	4	50
17	3	3	4	1	1	4	1	3	2	1	3	4	4	4	1	2	3	4	4	1	53
18	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	4	1	4	3	54
19	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	4	3	1	4	2	35
20	3	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	53
VAR	0.56	1.10	0.67	0.62	1.04	1.20	0.72	1.09	0.75	0.69	0.79	0.93	1.00	0.88	0.72	0.68	0.85	0.88	1.08	0.96	44.87

$$\sum s_i^2 = 17.24; s_T^2 = 44.87; k = 20, \text{ reemplazando tenemos que: } \alpha = \frac{K}{(K-1)} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right] = \frac{20}{19} \left(1 - \frac{17.24}{44.87} \right) = 0.648$$

Tomando en cuenta todos los ítems el coeficiente calculado es mayor a **0.600**, entonces concluimos que la confiabilidad del instrumento de medición es **Aceptable** para el presente estudio.

Nivel de Confiabilidad

- 0,80 a 1,00 Elevada
- 0,60 a 0,79 Aceptable
- 0,40 a 0,59 Moderada
- 0,20 a 0,39 Baja
- 0,00 a 0,19 Muy baja

Anexo 7: Base de datos

Instrumento: Estilos de gestión educativa en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018

n	P6	P17	P19	P2	P3	P4	P7	P18	P13	P20	P11	P8	P12	P15	P16	P10	P1	P14	P5	P9
1	3	4	4	4	2	4	2	1	3	2	4	4	1	3	4	3	4	2	4	2
2	4	3	2	2	4	2	1	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	1
3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2
5	3	4	4	4	4	4	4	1	2	1	4	4	1	4	4	3	4	1	3	1
6	3	2	2	1	2	2	2	4	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3
7	3	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3
8	2	3	3	1	1	2	2	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
9	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	4	2
10	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
11	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	2	2	4	3	2	1	1	4	1	4
12	2	1	1	1	2	1	4	3	1	1	2	2	4	3	2	1	2	3	1	4
13	2	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	4	3	2	1	2	4	1	4
14	1	2	2	1	2	4	1	2	4	2	3	4	2	1	2	3	2	2	3	3
15	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2
16	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	1
17	3	3	4	1	1	4	2	1	1	1	4	4	3	3	4	2	3	1	4	4
18	4	4	4	4	4	4	1	1	4	3	1	4	1	4	4	4	4	1	4	1
19	4	4	4	4	4	4	1	1	4	3	1	4	1	4	4	3	4	1	4	1
20	2	2	2	2	2	4	3	1	4	2	3	3	2	1	1	3	4	2	2	3
21	4	3	3	2	3	4	3	1	1	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	2
22	3	3	4	4	3	3	1	2	4	4	1	4	1	3	4	4	4	1	4	1
23	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	2	3	1
24	3	4	3	2	3	4	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	2	4	2
25	3	3	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
26	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
27	3	3	4	4	3	3	1	2	4	4	1	4	1	3	4	4	4	1	4	1

Instrumento: Desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018

n	P14	P9	P15	P13	P18	P7	P10	P16	P1	P8	P4	P20	P3	P2	P19	P6	P14	P5	P11	P12
1	3	4	3	2	4	2	3	1	1	3	1	4	2	1	1	4	4	2	4	4
2	3	3	2	2	4	3	2	1	3	3	2	3	4	4	2	2	1	3	3	4
3	3	2	3	4	3	2	2	2	1	3	3	2	3	2	1	2	4	2	2	3
4	2	1	3	2	1	1	2	1	1	1	2	4	2	4	1	3	3	1	3	4
5	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	1	2	1	2	3	3	2	4	3
6	2	2	3	1	2	2	4	3	2	3	3	3	1	3	4	2	2	3	2	2
7	3	3	2	2	1	4	3	4	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3
8	4	3	3	1	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	4	2	3	3	2	2
9	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3
10	4	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	3	4	2	3
11	2	2	1	1	1	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	2	1	1	2
12	3	1	1	1	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	4	1	2	2	2	1
13	2	1	1	1	1	2	3	4	2	3	4	3	4	4	4	1	1	2	1	1
14	4	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	4	4	2	3	3	2	4	3
15	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3
16	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	3	4	3	3	4
17	3	3	4	1	1	4	1	3	2	1	3	2	4	4	4	2	3	4	4	1
18	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	4	1	4	3
19	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	4	1	4	3	1	4	4
20	3	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3
21	4	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	4	3
22	3	3	4	4	3	1	1	1	2	1	2	3	3	1	3	4	4	4	4	4
23	3	4	3	2	3	1	4	1	2	3	1	2	1	2	2	4	4	3	4	4
24	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	4	3	4	4	4
25	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3
26	4	4	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
27	3	3	4	4	3	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1	4	3	4	4	4